
Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

https://archive.org/details/31761115526048

Government Publications

1994 1995

CA1
EA160
-C16



PASSPORT OFFICE ANNUAL REPORT

Passport Office / Bureau des passeports

An agency of the Department of Foreign Affairs and International Trade

Canada

PASSPORT OFFICE ANNUAL REPORT 1994-95

LIBRARY
FEB 26 1998
University of Toronto

CORPORATE PHILOSOPHY

OUR VISION

To strive for excellence in the provision of our services.

OUR MISSION

To provide the Canadian public with internationally respected travel documents.

OUR VALUES

Quality Service
We provide quality service that meets or exceeds the expectations of the Canadian public.

Quality People
We are committed to recruiting and training quality people.

Integrity
We provide travel documents that enjoy high international reputation and respect.

Security
We continuously focus on the security of the travel document and its production process.

Cost Effectiveness
We deliver travel documents to the Canadian public with the highest regard for cost effectiveness.

Efficiency
We focus on efficiency and sound management in the provision of our services.

R & D
We invest time, effort and resources in research to develop the product and the production process technology.

Recognition of Achievement
We encourage and recognize high standards of achievement in our employees.

SERVICE STANDARDS

Price
The passport fee recovers costs and all travel documents are produced with the highest regard for cost–effectiveness.

Waiting Time
The average waiting time for service is 20 minutes. According to recent data, 85 per cent of all clients are served within 20 minutes.

Turnaround Time
The average time to process an application submitted by mail is 10 working days; five working days if submitted in person.

Number of Trips to the Passport Office
Canadians applying for a passport in person generally make two trips to the Passport Office; one to submit an application, and the other to pick up a passport.

Examination Time
The average time to examine an application is five minutes if all application requirements are met.

Availability
The standard is to serve 85 per cent of our clients in person. There are 31 points of service, including 28 issuing offices, Certificate of Identity, Official Travel and mail–in services. In the recent past, only about 15 per cent of all applications processed in Canada were submitted by mail.

Convenience
All Passport Offices are to be located in areas where parking is available and in buildings that are accessible to persons with a disability.

Hours of Service
The minimum daily number of hours of service to the public is 7.5. Some issuing offices remain open to the public up to 9.5 hours.

Security of Document
All travel documents issued by the Passport Office conform to or exceed international security norms and all employees of the Passport Office have security clearance at the appropriate level.

Conformance of Document
All travel documents issued by the Passport Office conform to or exceed international specifications concerning the format and issuance of international travel documents.

Serviceability
In Canada the Passport Office provides emergency services after office hours, on weekends and on statutory holidays. When a passport is lost abroad, an emergency passport is issued.

Protection of Personal Information
All personal information concerning applicants is protected.

Performance of Document
All travel documents issued by the Passport Office are internationally respected.

Responsiveness of Examiners
Examiners are empowered to resolve complex issues at the time of examination.

Competence of Examiners
Examiners meet the professional and security requirements set by the Passport Office.

Recognition of Employee Service
Superior employee service is recognized and rewarded.

Communication with the Public
The Passport Office offers bilingual services as well as TTD/TTY services for the deaf. Applications are also available in Braille and in a digitalized format for persons with a visual impairment. The Passport Office provides a toll–free Touch–Tone information service 24 hours a day, 7 days a week. Service representatives are available Monday through Friday from 9:00 a.m. to 5:00 p.m. local time. The CEO responds to all written correspondence from the public within 30 days.

Service to the Public
All employees of the Passport Office dealing with the public provide courteous, helpful, kind and empathetic service.

31 POINTS OF SERVICE



Hull includes:

- The Hull Public Counter
- Official Travel
- Certificate of Identity
- Mail-in Service



TABLE OF CONTENTS

MESSAGE FROM THE CHIEF EXECUTIVE OFFICER 3

CHAPTER 1: *SERVING THE TRAVEL NEEDS OF CANADIANS* 5
Mission 5
Special Operating Agency Status 6
Organization 7
Have Passport Will Travel 8
Travel Documents 9
The Challenge 10
25th Anniversary of Regional Offices 12

CHAPTER 2: *THE YEAR IN REVIEW* 15
The 1994–95 Business Plan Objectives 15
Performance Indicators 17
Volume 17
Productivity 18
Revenues 19
Expenditures 20
Central Operations 20
Western Operations 21
Ontario Operations 22
Eastern Operations 23
Strategic Planning 24
Management Services 25
Human Resources Services 27
Security and Foreign Operations 28
Finance and Administration 28

CHAPTER 3: *BUILDING THE FUTURE* 31

CHAPTER 4: *FINANCIAL PERFORMANCE* 33
Management Report 33
Financial Statements 34

LIST OF APPENDICES
APPENDIX A: *ADVISORY BOARD* 39
APPENDIX B: *31 POINTS OF SERVICE* 40

LIST OF FIGURES
1–1 PASSPORT OFFICE ORGANIGRAM 7

MESSAGE FROM THE CHIEF EXECUTIVE OFFICER



Robert J. MacPhee
Chief Executive Officer

The year 1994–95 was very significant for the Passport Office. It was a year in which we paid tribute to an important event in our history while at the same time eagerly looking to the future for ways to improve the quality of service to the travelling public.

Twenty–five years ago we became a more accessible organization. The three regional offices we opened in Toronto, Montreal and Vancouver brought us much closer to the people we serve. Undoubtedly this was a radical departure for a highly centralized organization that had little direct contact with its clients at that time. Since then, we have evolved into a service–oriented organization, and as such we provide the highest quality of service to our clients. Today with 31 points of service strategically located throughout the country, we can serve most of our clients personally.

We have now reached another significant milestone in our evolution. I am very pleased that we are in the vanguard of federal agencies using information technology to improve service while reducing operating costs. We have been very deliberate in everything we have done to usher in the era. Through the Technology Enhancement Plan, the Office has undertaken a comprehensive business renewal of the issuing process of Canadian travel documents. With its four distinct phases, the Plan sets a clear course for our future development.

I am also pleased about the progress we have made in empowering our staff. For several years now we have provided empowerment training for our employees. It has given them the self–confidence needed to solve complex issues.

The effectiveness of our short and long–term planning capability is evident as we continue to meet and exceed our objectives. And to no one's surprise, our regional surveys showed that our clients are highly satisfied with our services.

As we look to the next 25 years, the Passport Office will continue to strive for excellence in serving the Canadian public. I have no doubt that the combination of careful planning and a highly motivated workforce will enable us to meet the challenges ahead.

Chapter Highlights

Serving the Travel Needs of Canadians

- *Mission*
- *Special Operating Agency Status*
- *Organization*
- *Have Passport Will Travel*
- *Travel Documents*
- *The Challenge*
- *25th Anniversary of Regional Offices*

CHAPTER 1: SERVING THE TRAVEL NEEDS OF CANADIANS

Canadians planning to travel abroad will need the services of one of the federal government's most accessible agencies — The Passport Office. For most people the service required is the issuance of a passport. While this is the most frequently required service, the Office issues other travel documents such as diplomatic passports, special passports, emergency passports, certificates of identity and refugee travel documents.



From left to right - Back row: Francine Dos Santos, Julie Girard, Micheline Laberge, Chantel Bérubé, Louise Martel, Christine Genest Front Row: France Souchereau, Monique Gervais, Guy Dufort Laval Office

The Passport Office enjoys a high international reputation for the integrity of both the documents it issues and the issuing process itself. To maintain the reputation, the Office constantly searches for new ways of doing business through technological and client service improvements.

The Passport Office has established close ties with other Canadian government departments and agencies. These partnerships allow the Office to improve its service to the Canadian public and at the same time enhance the security and cost–effectiveness of its operations.



Leslie Finter, Examiner
Ottawa Office

The mandate under which the Passport Office operates is derived from the Canadian Passport Order. The Office is charged with issuing, revoking, withholding, recovery and use of passports.

The Office also delivers procedural guidance to missions abroad. It provides official travel service to officials and elected representatives travelling on business on behalf of the Government of Canada or provincial or territorial governments. In addition, it responds to international requests for advice on matters of effective and efficient delivery of a secure passport.

Mission

The Passport Office has a clear mission — to provide the Canadian public with internationally respected travel documents. The documents are recognized by multilateral treaties and have a worldwide reputation for their authenticity and the integrity of the issuing process. The mission statement expresses the basic purpose of the Agency and acts as a basis for developing long–term strategy, including identification of potential markets and product lines. The broad nature of the mission statement enables the

organization to adapt to changing circumstances. The mission statement has been reproduced as a poster, reprinted in all corporate documents and communicated to all employees. As a result, all employees are aware of the mission and are evaluated on the basis of how well they contribute to it.



From left to right - Back row: Maridy Ayco-Carthew, Nelly Zilberberg
Front Row: Cindy Plua, Joan Clarke
Ontario Operations

The Passport Office is a highly motivated service–oriented organization that achieves its high standards while operating in a fiscally responsible manner. The Office is committed to producing travel documents with the highest regard for cost–effectiveness while enhancing its quality of service, according to defined service standards, and maintaining the security of the travel documents it issues. Its staff is its greatest asset. They have been encouraged to take the initiative to resolve complex issues and to accommodate the travelling public in every reasonable way. The organization recognizes and awards outstanding service.

Special Operating Agency Status

In 1990 the Passport Office underwent a major transformation — it became a Special Operating Agency, one of the first five Special Operating Agencies set up by the government of Canada to improve services to Canadians. As a Special Operating Agency, the Office places great emphasis on the use of sound business practices in the delivery of its services. While the Office operates like a private sector enterprise, it is a government institution, an Agency of the Department of Foreign Affairs and International Trade.

The Passport Office finances its operations entirely from the fees charged for passports and other travel documents and must generate sufficient revenues to meet expenditures. The Office operates under a revolving fund and can accumulate an annual surplus (or deficit) of up to $4 million. The Office can also carry over surplus revenues from year to year to offset future shortfalls. To date, the accumulated surplus stands at $29.2 million.

As a Special Operating Agency, the Passport Office has greater management flexibility to achieve its results. In exchange for its increased autonomy, the Office is accountable for meeting demanding performance standards.



Ginette Tremblay, Executive Assistant
Executive Office

To reinforce the business nature of its operations, the Passport Office has an Advisory Board with membership drawn from both the public and private sectors.

To reinforce the business nature of its operations, the Passport Office has an Advisory Board with membership drawn from both the public and private sectors. The role of the Board is to provide strategic advice to the Passport Office and to review and recommend for approval by the Chief Executive Officer and the Deputy Minister the corporate documents of the Agency. The Board meets twice a year and consists of seven members including representatives from the Department of Foreign Affairs and International Trade, other government departments and agencies, other Special Operating Agencies and the airline and travel industry (see Appendix A).

The Passport Office publishes four major corporate documents: the Framework Document, the Strategic Plan, the Business Plan and the Annual Report. These documents are essential management tools used in the development and implementation of the long–term strategies and the short–term business objectives of the Office and in the evaluation of the Agency's performance.

The Framework Document is the Charter of the Agency and sets out the responsibility and accountability framework of the Office. It is revised every three years to reflect developments. The current Framework Document was last revised in 1994.

The Strategic Plan outlines the long–term objectives and strategies of the Office. The current Plan, completed in 1992–93, charts the direction of the Passport Office until the end of the 1996–97 fiscal year.

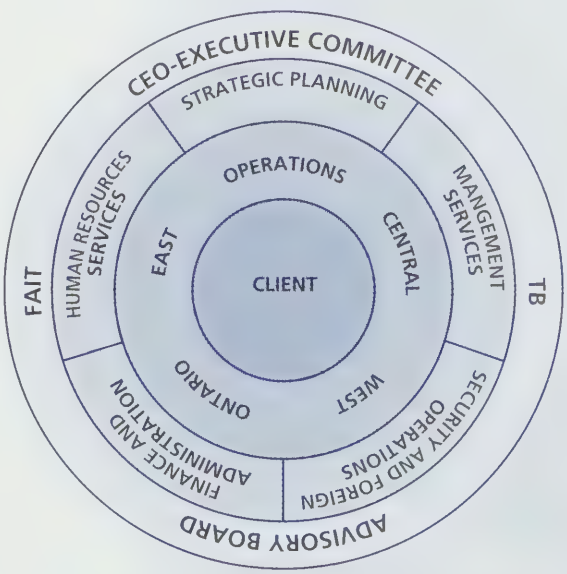
The Business Plan identifies the Office's business goals and objectives for the next fiscal year, outlines the strategies for achieving them and forecasts required resources.

The Agency's Annual Report evaluates its major activities and accounts for its financial performance in the preceding fiscal year.

Organization

Since becoming a Special Operating Agency, the Office has paid closer attention to its organizational structure. When necessary, it has shifted responsibilities and reorganized itself to better reflect the business philosophy and corporate culture of the Agency.

The Passport Office is headed by a Chief Executive Officer who together with the directors of the Agency form the Executive Committee. The Committee is responsible for all policy and operational decisions of the Office.



Over the years the Passport Office has worked diligently to meet the expectations of the travelling public.

The Passport Office is made up of the following functional and operational divisions: Strategic Planning, Management Services, Human Resources Services, Finance and Administration, Security and Foreign Operations, Western Operations, Ontario Operations, Central Operations and Eastern Operations.

The Passport Office is client–oriented and provides services directly to the Canadian public. Its organizational structure reflects this orientation. The following organigram (Figure 1–1) illustrates the relationship among the various parts of the organization and reflects the Passport Office's commitment to quality of service. The client is at the core of the Passport Office activities.

The Passport Office operates 31 points of service, including 28 issuing offices located throughout the country, mail–in service, Certificate of Identity and Official Travel (see Appendix B). The Office employs 434 indeterminate employees and 115 determinate employees.

The Office is in the process of empowering its employees to enable them to resolve complex issues when dealing with clients. The Chief Executive Officer consults with and asks for operational advice from the management team consisting of directors and managers.

To ensure that all senior officers have a clear view of the Agency's operations and objectives, the Chief Executive Officer signs an annual contract with each director, setting out their responsibility and accountability.



From left to right - Malka Simon, Roger Blais, Andrée Gagné, Judith Lefebvre, Joyce Cochrane
Ottawa Office

Have Passport Will Travel

It is not unusual for Canadians to spend many weeks planning a trip abroad. But few will likely give much thought to the one thing above all others they must have to enter a foreign country — a valid passport. They do, however, know what they want; a fast, effective service and a very affordable passport. Over the years the Passport Office has worked diligently to meet the expectations of the travelling public.

To personalize its service, the Passport Office has carefully selected the location of its 31 points of service. Because offices are located in urban areas, the Agency can serve 85 per cent of its clients in person. The average turnaround time to process an application submitted in person is five days, 10 days if submitted by mail.

Care is taken to ensure that offices are located near parking areas and in buildings that are accessible to persons with a disability. Service is available in both English and French and arrangements can be made to communicate with persons with a visual impairment and with persons who are hard of hearing.

Emergency services are available after normal office hours, on weekends and on statutory holidays.

Travel Documents

The Passport Office issues about 1.3 million travel documents annually. To meet the varied travel requirements of its clients, the Office is authorized to issue seven different types of travel documents.

The one familiar to most Canadians is the blue **24–page passport**. It is issued to Canadian citizens and is used for occasional travel, such as vacations and business trips. It accounts for 98 per cent of all travel documents issued. The passport is valid for five years and is currently non–renewable. Children under 16 may be added to a parent's passport or they may have their own.

The **48–page passport** very closely resembles the 24–page passport, but with its extra pages it is more convenient for frequent travellers, such as business people.

In addition to these documents, the Passport Office issues burgundy coloured **Diplomatic Passports** to Canadian diplomats, top–ranking government officials, diplomatic couriers and to private citizens nominated as official delegates to diplomatic international conferences.

To meet the varied travel requirements of its clients, the Office is authorized to issue seven different types of travel documents.

The Office also issues **Special Passports** to people representing the Canadian government on official business. These include members of the Privy Council who are not members of the Cabinet, Members of Parliament, provincial Cabinet members, public servants and private citizens nominated to conferences that are not diplomatic in nature.



Dianna Downs, Lucy Ramos, Examiners
Vancouver Office

Diplomatic or Special Passports may be provided to the families of officials if they are also travelling at public expense. The Minister of Foreign Affairs and International Trade determines eligibility. Diplomatic and Special passports are valid for five years, but entitlement to them ends on the date of the termination of the official status of the bearer or on the date of the termination of the official duty. When the entitlement ceases, the passport document must be returned to the Passport Office.

Canadians stranded abroad may be issued **emergency passports** by Canadian diplomatic and consular missions on behalf of the Passport Office.

Client service lies at the core of the corporate philosophy of the Passport Office. Today it is more important than ever before to provide service as efficiently, effectively and economically as possible.

The **Refugee Travel Documents** are issued to persons who have been determined by Immigration Canada to be refugees under the 1951 United Nations Convention on the Status of Refugees and are legally landed (or on a Minister's permit pending landing) in Canada. Refugee Travel Documents are endorsed for travel to all countries, except the holder's country of origin. They are valid for two years but may be extended for an additional period of one or two years to a maximum of five years.

Certificates of Identity are issued to non–Canadians legally landed who are stateless or unable to obtain a travel document from their country of origin and have resided in Canada for less than three years. The Certificate of Identity is endorsed for travel to countries specified in the document and valid for not less than one year or more than two years, with one–year extension periods up to a maximum of three years.

The Passport Office is a leader in producing machine–readable documents which can be used by Immigration Officers to quickly process travellers. Interest in this technology began in the early 1970s. A surge in international travel meant that air terminals were flooded with travellers trying to pass through immigration and customs. In the future, processing of travellers will be further simplified by emerging technologies.

The Passport Office is constantly looking for new technologies to improve its service to clients. It has made significant progress in implementing the Technology Enhancement Plan which is designed to incorporate modern technologies in the issuing process of Canadian travel documents. Key staff members are involved with private contractors in developing the new technological system.

The Office is also studying the feasibility of introducing a wallet–sized Passport Card. Its purpose is to facilitate movement across international borders. The primary beneficiaries of the card will be frequent travellers to and from the United States.

The Challenge

In carrying out its mandate, the Passport Office must constantly balance the variables of quality of service, security and cost.

Client service lies at the core of the corporate philosophy of the Passport Office. Today it is more important than ever before to provide service as efficiently, effectively and economically as possible.

The organization recognizes that its employees are its most important asset in serving the public. To this end, the Office has taken a number of steps to develop a highly motivated work force. Employees have been encouraged to take the initiative in dealing with complicated issues. The Office has rewarded those who consistently perform their duties at a high–level. It has also provided employees with the tools they need to do the job. Work areas have been improved, training courses offered and the latest in information technology is being introduced throughout the organization.

In recent years, the Passport Office has enhanced its management techniques by focusing on strategic management. Strategic management provides long–term strategic direction, determines the appropriate use of resources, sets standards, and evaluates client and employee feedback.



From left to right - Louise Martel, Francine Dos Santos, Christine Genest, Guy Dufort, France Souchereau, Chantal Bérubé, Julie Girard, Micheline Laberge, Monique Bervais
Laval Office

Enhanced security measures, often incorporating sophisticated technology, are being applied across the organization to provide for an even more secure passport in the future. High standards must be constantly maintained to preserve the international reputation of the Canadian travel document. The integrity of the system that produces this passport can never be put at risk.

Production costs must be constantly monitored. In an era of financial restraint, the Office must employ sound management practices. It must at all times be cost– conscious. But at the same time, it can not simply cut costs as this might jeopardize its quality of service and security standards. To find an effective balance is the challenge the Office faces in the day–to–day carrying out of its duties.

Quality of Service



Security

Cost

25th Anniversary of Regional Offices

It seems inconceivable today but prior to 1970 the only place you could apply for a passport in person was in the nation's capital. So if you lived in Corner Brook, Nfld., or Abbotsford, B.C., the chances of your making the long trek to Ottawa were practically nil.

Moreover, very few people living in communities much closer to Ottawa felt they could afford the time to make the trip. So unless you lived in the Ottawa area, you probably had no personal contact with the people who would provide you with the documentation you needed to visit foreign lands.

There is no doubt that since the Passport Office first opened its doors, the public has preferred a personalized service. However, few have had complaints about the efficiency of the Ottawa staff in getting passports to them in a relatively short period of time.

The 1960s ushered in many changes to Canada's social and political landscape. Some of these changes had consequences for those who toiled for the Passport Office in Ottawa.

Prior to 1960, few Canadians travelled abroad. Those who did were mostly business people and the well–to–do. But all that was about to change before the decade ended. By 1969, the small Ottawa Passport staff was struggling to meet a workload that had more than doubled in less than 10 years.

Coincidental with the skyrocketing demand for passports was the recognition that something had to be done to prevent them from being obtained by illegal means. The integrity of the Canadian passport depended on an issuing system which ensured that passports would not fall into the hands of those who were not entitled to them.

The assassination of Martin Luther King was one of the incidents that reinforced the need to tighten controls on the issuance of Canadian passports. His killer, James Earl Ray, had successfully avoided arrest while travelling on an illegally acquired Canadian passport.

The federal government established the Royal Commission on Security to examine the issuing process and to recommend improvements. The Commission recommended both more stringent application requirements and the opening of regional offices.



From left to right - Back row: Madeleine Marcotte, Georges Leblanc, Louis-Phillippe Beaudoin, Margaret Szymanski, Lucas Beaudoin, Claudette Hébert, Michel Leduc, Joe Marrone, Sylvain Perreault, Carole Oleachea, Martine Lallouz
Front Row: Ginette Pomerleau, Joy Bodnoff, Ginette Huot, Annie Samoisette, Sylvie Lecompte-Monette, Lorraine Bienvenu, Lois Bourgeois, Laurence Orefice, Johanne Ruel
Montreal Office

The Passport Office moved quickly to carry out the Commission's recommendations to tighten up the issuing of passports. The new regulations were effective in reducing abuse of the system but they also created a more complicated application process. Many people had difficulty understanding the new application requirements and, because no Passport Office representatives were available locally, they turned to their Members of Parliament for help in answering the questions. This quickly added to growing public pressure to establish local offices. In response, the Passport Office management set up three regional offices. They were located in the three largest cities in the country — Montreal, Toronto and Vancouver.



Left to right: Bernice Goulding, Susan Kelly, Helena Silwanowicz, Jean-Paul Magazzinich
Toronto Office



Lucy Ramos, Jinous Ghalanoi, Examiners
Vancouver Office

The regional offices were originally intended to assist passport applicants having difficulty completing the application form. They were to issue passports only in emergency cases. Very quickly, however, the regional offices established themselves as important links for the travelling public. Shortly after the commencement of operations, the regional offices began issuing passports on-site. In its first year of operation, the Montreal office issued approximately 48,000 passports, the Toronto office approximately 45,000 and Vancouver approximately 25,000.

The opening of regional offices benefited both the public and the Government. Passport Office clients were given personalized service, resulting in fewer errors and faster processing time. Applicants' personal appearance enhanced the security of the Canadian travel document and reduced time and costs of passport production. The overwhelming success of the first three regional offices eventually led to offices being opened across Canada. Today the Passport Office operates 31 points of service, including 28 regional issuing offices. The latter accounts for the issuance of over 85 per cent of all passports annually.

In 1995, the three regional offices celebrated 25 years of service to the Canadian public. As we look to the next 25 years, the Passport Office will continue to strive for excellence in serving the people of Canada. To better meet the needs of Canadian travellers, the Passport Office is modernizing the issuing process of Canadian travel documents.

The international reputation of the Canadian passport is maintained through the integrity not only of the passport book itself but also of the issuing process. Crucial to the integrity of the issuing process is the effectiveness and efficiency of the regional offices. The success of the Montreal, Toronto and Vancouver offices over the last 25 years attests to the excellent international reputation of Canadian travel documents.

Chapter Highlights

The Year in Review

- *The 1994-95 Business Plan Objectives*
- *Performance Indicators*
  - *Volume*
  - *Productivity*
  - *Revenues*
  - *Expenditures*
- *Central Operations*
- *Western Operations*
- *Ontario Operations*
- *Eastern Operations*
- *Strategic Planning*
- *Strategic Planning*
- *Management Services*
- *Human Resources Services*
- *Management Services*
- *Security and Foreign Operations*
- *Finance and Administration*



CHAPTER 2: THE YEAR IN REVIEW

The 1994–95 Business Plan Objectives

In recent years the Passport Office has become much more business–like in carrying out its mandate. During the 1994–95 fiscal year, it refined many of the measures it has taken to improve its operations. At the same time it paid particular attention to the seven objectives set out in the 1994–95 Business Plan. The fact that it met all its objectives is further evidence of the organization's determination to find ways to better serve the Canadian travelling public.

The Technology Enhancement Plan encompasses a wide range of initiatives. They touch on virtually everything the organization does to produce a high quality product.

The objectives enunciated in the 1994–95 Business Plan were: the Technology Enhancement Plan, the Resource Allocation Review Project, the Consular Training Initiative, the Human Resources Management Plan, Empowerment, Quality of Service Initiatives and development of New Business Opportunities and Products.



Daymon Runyon, Daniel Champagne, Examiners Ottawa Office

The **Technology Enhancement Plan** encompasses a wide range of initiatives. They touch on virtually everything the organization does to produce a high quality product. The initiatives include the development of more efficient passport production systems and procedures, improved security measures and the evolution of a highly motivated workforce able to take on ever increasing responsibilities.

The four–year project, which began in 1993, will be completed by the end of 1997. In order to map out as clearly as possible the course the organization has set for itself, Technology Enhancement Plan is being carried out in four phases.

Phase one, which started in September of 1993, was completed in mid–March of 1994. It identified future client needs and requirements for the renewed issuing process. It also helped to develop alternative work flow patterns and to put in place an information technology infrastructure.

During the year, the Passport Office continued to encourage the empowerment of employees as a means to improve the quality of service provided to the Canadian public.

Phase two, with its heavy emphasis on testing and research, was completed in 1995. Virtually every aspect associated with passport production was tested, including cost– benefit assessments.

Phase three will see the testing of new systems and processes in an on–site operational setting. Phase four will see a renewed Passport Office with the newly developed equipment and procedures fully operational.

The Management Operations Review initiated in 1992–93 consisted of two projects: the Operations Review Project and the **Resource Allocation Review Project**. The Operations Review Project identified and implemented a standardized production process across the organization. The **Resource Allocation Review Project** developed a new resource allocation model based on the new standardized production process. The model provides for a more efficient reallocation of resources, leading to increased productivity and improved service to the Canadian public.

The Passport Office gives high priority to providing consular staff with the necessary training needed to issue Canadian passports. In the past, Passport Office staff has responded on an ad hoc basis to training requests from foreign missions, in most cases by travelling to missions to give classroom instruction.

The **Consular Training Initiative** takes advantage of technological innovations such as videos to provide a comprehensive self–learning training package. It is expected to both reduce training costs and standardize the method of instruction. During the year, the Consular Training Officer was heavily involved in adapting current training packages to new computer systems being introduced in Canadian missions.

The Human Resources Management Division developed a strategy for **human resource management** which will be followed by a comprehensive review of policies and procedures.

During the year, the Passport Office continued to encourage the **empowerment** of employees as a means to improve the quality of service provided to the Canadian public. Throughout the organization, front line employees were given more authority to resolve complex issues.

To help meet the needs of its clients, the Passport Office has encouraged **Quality of Service Initiatives** throughout the organization. In the 1994–95 fiscal year the Office undertook the following three initiatives:

- To complement the efforts of regional offices to determine the service expectations of clients, the organization took part in **a national study last year conducted by the Institute for Research and Public Policy**. The study focused on the services and activities of several Special Operating Agencies. The Strategic Planning Division developed a set of client service standards for the Passport Office. These service standards reflect the Mission and philosophy of the Passport Office as a Special Operating Agency.

- For three consecutive years Western Operations has conducted **a survey of passport applicants**. The surveys focused on clients needs and ways of improving service. The excellent results achieved demonstrate the Passport Office's dedication to providing quality service to Canadians. The conclusions of the survey will be used to improve service in other parts of the country.
- In 1994–95 the Office initiated **a major review of passport policies and procedures** to ensure their uniform application in all 31 points of service.

The Office must constantly find new business opportunities to meet rising production costs.

The Office must constantly find **new business opportunities** to meet rising production costs. Some of these opportunities are directly related to the new processes and technological innovations that the Technology Enhancement Plan will put into effect. Notable among these is the development of a wallet–sized passport card. It is intended to facilitate movement of travel to and from the United States and overseas destinations.

The Passport Office is also looking at a number of ways to reduce expenses. These include more effective marketing techniques and entering into joint ventures and colocation arrangements with other federal departments and agencies. It is also studying ways to make better use of its resources, including charging for services currently offered free or below cost.

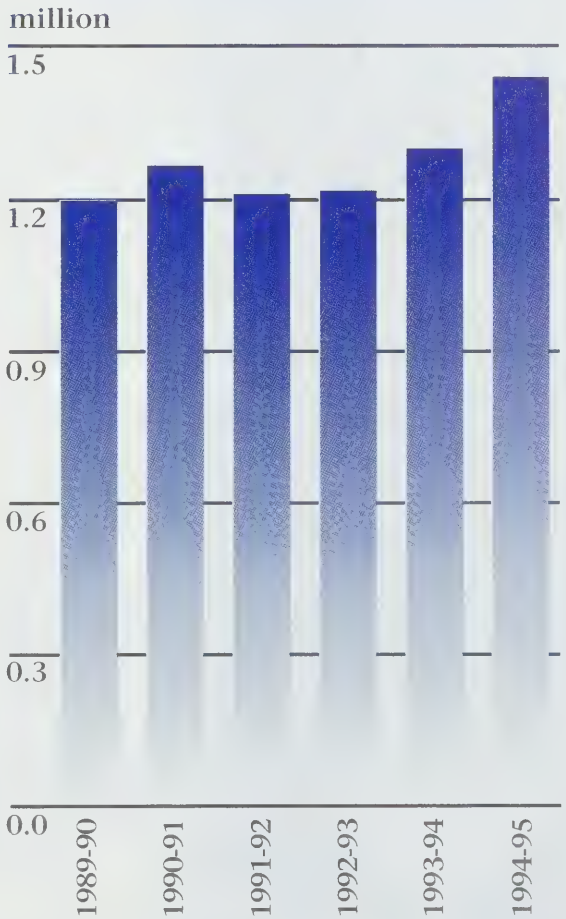
Performance Indicators

To measure our success, the Passport Office uses the following indicators of efficiency: volume, productivity, revenue and expenditures.

Volume

In 1994–95, the Passport Office issued 1,397,223 travel documents, an increase of nearly 6 per cent over the previous year and an increase of 7 per cent compared to the 1994–95 Business Plan forecast. Of the documents issued, 1,339,285 were issued in Canada and 57,938 were issued abroad.

Travel Documents Issued



Each year the Office establishes productivity targets for the Agency as a whole and for each operational division. Both the Executive Committee and the Advisory Board approve these targets.

The number of travel documents issued in Canada increased by 7 per cent compared to 1993–94. Two unrelated factors had an impact on increasing the number of travel documents issued in 1994-95. Probably the more important factor was the end of the recession. In poor economic times, most people regard foreign travel as a luxury they can no longer afford. But as the economy began to show unexpected growth, the number of Canadians travelling to foreign destinations increased.

The other factor originated in the previous year. In December of 1993, a travel advisory to the Canadian public suggested that those travelling to the United States by public transportation should carry a valid travel document. The advisory received media coverage, prompting an unexpected demand for passports. The demand continued throughout most of the 1994–95 fiscal year, but began to decline by the last quarter of the year.

The volume of travel documents issued abroad decreased by 13 per cent. This decrease is due mainly to the fact that Canadians living in the U.S. now send their passport applications to Ottawa. They apply for a passport in missions in the U.S. only on an emergency basis.

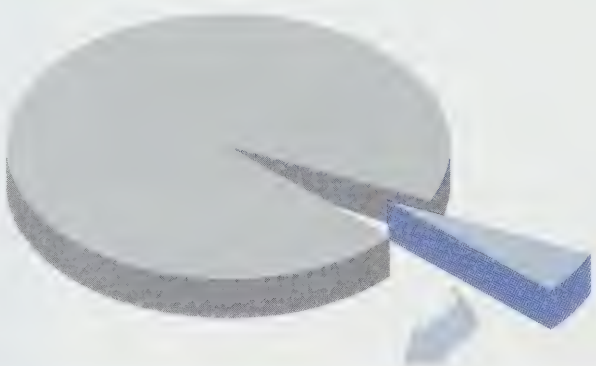
Of the 1,397,223 travel documents issued, about 98 per cent of the documents were the 24–page passports and the remaining 2 per cent consisted of other documents.

Productivity

Historically, the productivity rate has been the most important efficiency indicator within the Passport Office. Each year the Office establishes productivity targets for the Agency as a whole and for each operational division. Both the Executive Committee and the Advisory Board approve these targets.

Senior management uses productivity targets to allocate resources, monitor efficiency and develop short–term and long–term objectives.

Travel Documents by Type



48 Page Passport	R.T.D.	Special	C. of I.	Diplomatic	Emergency

Passport Fees*

24-page Passport or equivalent

Country	Years Valid	Fee (C$)
Canada	5	35.00
United States	10	87.75
France	5	94.60
United Kingdom	10	38.94
New Zealand	10	70.34
Australia	10	98.40
Japan	5	139.00
Sweden	10	26.64
Mexico	5	42.32
Spain	10	16.41
Germany	10	28.49
India	5	12.63
Poland	10	31.93
Czech Republic	10	42.00

*as of June 9, 1995

The productivity rate is defined as the number of travel documents issued per person– year. There are two variations of the rate: the first takes into account overhead; and the second includes operations personnel only.

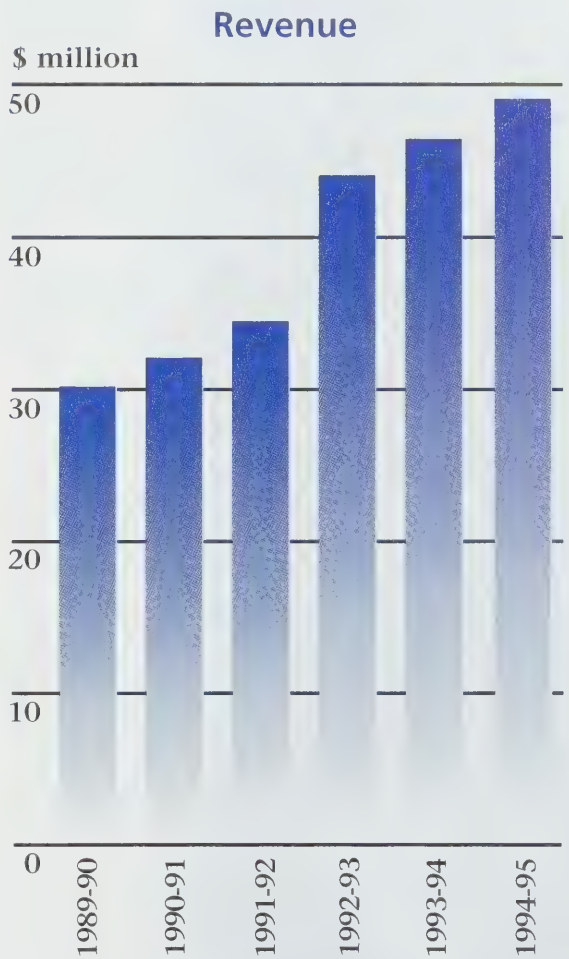
The productivity rate is influenced by the seasonal fluctuations in demand for passports. As most travel occurs in the last quarter of the fiscal year, more staff are required at that time to process applications.

In the 1994–95 fiscal year, the overall productivity rate of the Passport Office was 2,681, a slight increase over the previous year and a 7 per cent increase compared to the 1994–95 Business Plan forecast. The productivity rate of operations personnel (overhead excluded) reached 3,614 travel documents per person–year, remaining constant at the 1993–94 level.

In 1994–95, revenue reached $49.6 million, an increase of $3.1 million (6.7 per cent) over the previous year.

Revenues

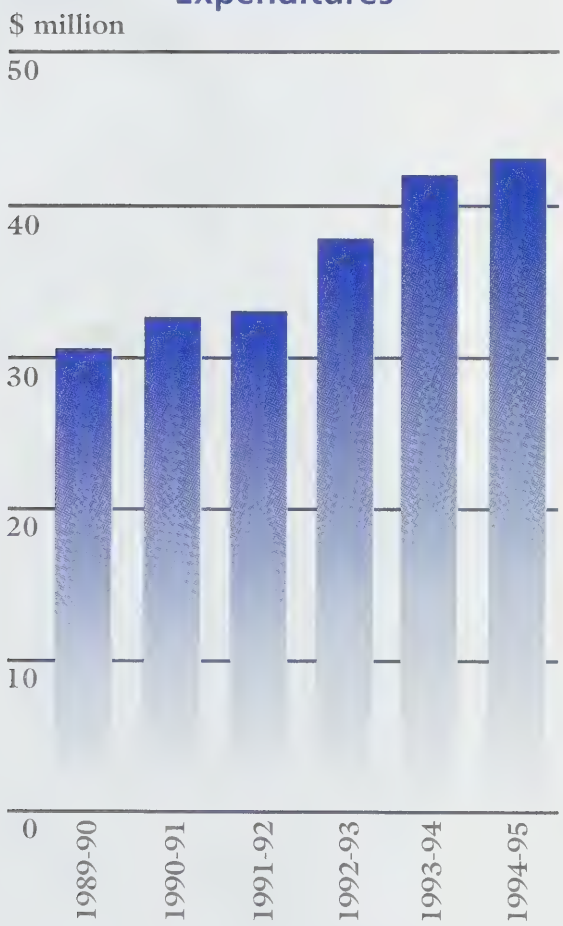
In 1994–95, revenue reached $49.6 million, an increase of $3.1 million (6.7 per cent) over the previous year. The increased revenue was due to a 5.9 per cent increase in volume.



Expenditures

Total expenditures for the year were $42.8 million, $6.8 million lower than revenues for the year. The expenditures increased by $1.5 million over the 1993–94 fiscal year. Salaries and employee benefits accounted for 49 per cent. Capital expenses were 3 per cent, and operations expenditures accounted for 48 per cent.

Expenditures



Central Operations

Central Operations is located in the National Capital Region and manages five points of service including issuing offices in Ottawa and Hull as well as Official Travel, Certificates of Identity and mail–in service. During the year, it issued 310,325 travel documents, up marginally over that of the previous year. The moderate growth in volume is attributed to the decrease in the number of applications issued by mail as a result of the opening of three new points of service in Ontario Operations in the previous year.

The Division's efforts to improve efficiency included moving its offices to new locations, introducing new technology, and improving the marketing of its services.

In September, the Ottawa office moved to larger and more functional quarters on the Sparks Street Mall. Hull staff was also relocated in improved quarters.

Central Operations provided its Mail Support Services with new technology to improve mail handling and accounting procedures.



Judy Barkley, Manager
Ottawa Office

By taking part in Ottawa's Seniors Travel Show and in briefing Members of Parliament and their staffs, Central Operations continued its ongoing efforts to make its services better known to the travelling public. Foreign guests from Sri Lanka, Australia, Uruguay, Taiwan, Latvia and Japan toured its facilities to familiarize themselves with the Canadian experience in issuing passports.

Western Operations

Western Operations serves the Prairie Provinces and British Columbia. It has offices in Calgary, Edmonton, Regina, Saskatoon, Surrey, Vancouver, Victoria and Winnipeg.

During the fiscal year, Western Operations continued to meet the Passport Office's standard for fast and efficient service by processing all passport applications in five days or less. It issued 283,561 passports, an increase of almost five per cent over the previous year.

The region conducted the final phase of its three–year client survey. The survey showed that the Canadian public was extremely happy with the service they received from Western Operations. Ninety per cent of those who responded to the survey said the service was good or excellent.

Although the public has been highly satisfied, Western Operations management continues to give top priority to efforts to improve service. Staff receives feedback from clients on the quality of service provided. To improve internal communications, Western Operations introduced "Western RoundUp", a newsletter featuring articles on initiatives undertaken by staff

The Vancouver office celebrated its 25th anniversary by sharing cake, coffee and tea with the public.



Mary Ellen Gillan, Director
Western Operations

to improve the quality of service. The Vancouver office celebrated its 25th anniversary by sharing cake, coffee and tea with the public. On display in the office was a kiosk featuring earlier types of passports and posters commemorating the opening of the Vancouver office. The kiosk will be on display in other Western offices next year.

Ontario Operations

The Ontario Operations has offices in Toronto, Hamilton, London, North York, Scarborough, Thunder Bay, Windsor, Brampton, Kitchener and St. Catharines.In exceeding its production targets by 11 per cent, the region issued 440,109 passports, 40,000 above forecast and one–third of all passports issued in Canada. Despite the heavy volume of passports issued, the region was able to live up to its commitments to clients by providing a five–day turnaround service.

Three offices were opened last fiscal year in Brampton, Kitchener and St. Catharines. The operations of these offices have more evenly distributed business volumes within Metro Toronto and in the "Golden Horseshoe" — the area around the western end of Lake Ontario.

As in previous years, the region continued to give top priority to initiatives to improve its quality of service to its clients. Following up on the introduction of a "green light" service in its North York office last fiscal year, the region now offers the service in most of its offices. The service ensures that returning clients do not have to wait in line a second time.

Every office has played a role in finding ways to meet the specific service needs of clients. These range from a pre–screening desk to scan applications to the group processing of applications to providing information to clients in waiting areas, to the issuance of more than 40,000 passports to Canadians with urgent travel needs. The Brampton Office improved service levels by expanding its facilities to offer pick up and information services "Down the Hall" — thus, using the core office space exclusively for examination services.

Two offices, Scarborough and London, were expanded to improve their services to clients and two more, Hamilton and Thunder Bay were improved. The Kitchener office introduced a "full job" concept under which staff is trained to perform each step of the issuing process from entitlement to production and finishing. In doing so, the office experienced greater efficiency, managerial flexibility and increased job satisfaction.



Vicky Belair, Manager
London Office

St. Catharines, Kitchener, and London offices continued to display the paintings of local artists in their waiting rooms. This innovative initiative has produced several benefits. The artists have gained a wider audience and staff and clients have a daily opportunity to appreciate art. Other offices are exploring the possibility of displaying the art of local artists in their waiting rooms.

A historical display, a commemorative pamphlet and other information material helped the Toronto office mark its 25th anniversary as a full–service centre.

A historical display, a commemorative pamphlet and other information material helped the Toronto office mark its 25th anniversary as a full–service centre. The public joined in the celebrations with cake and refreshments; a staff picnic to which former employees were invited also helped mark the anniversary.

In their continuing efforts to make their services better known to the travelling public, regional offices took part in travel shows, made courtesy calls on Members of Parliament and travel agents, publicized their services through cable television and provided group information sessions for students and travel agents.

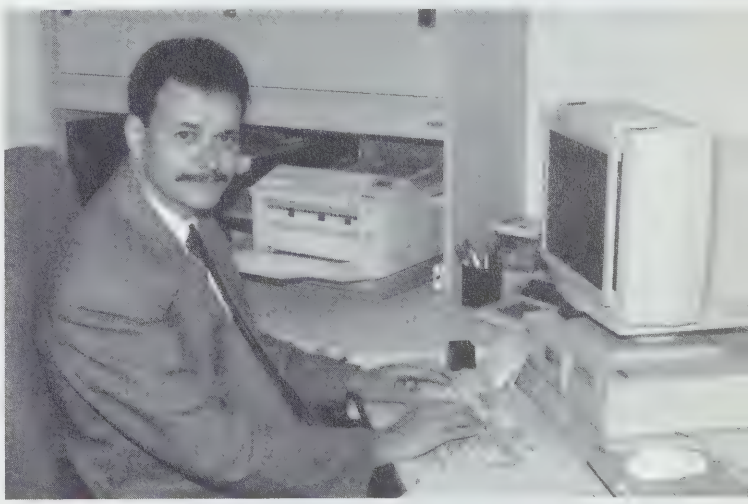
Eastern Operations

Eastern Operations is responsible for issuing travel documents in Quebec and the four Atlantic provinces. It has offices in Fredericton, Halifax, Jonquière, Laval, Montreal, Sainte–Foy, Saint–Laurent and St. John's.

Last year the region surpassed its productivity objective by three per cent by issuing 305,290 travel documents, an increase of more than seven per cent over the previous year. It also continued to rely on management initiatives and the increased use of modern technology to improve the quality of its service to the public.

To serve the public in Montreal better, the region opened a temporary office in the Guy Favreau complex during peak demand periods to take the pressure off the main Montreal office. This move both reduced crowding at the main office and cut waiting time in half.

In busy offices part–time examiners helped reduce client waiting time. Every office was also required to monitor client waiting time four times a day so that resources could be moved to where they were most needed.



Guy Dufort, Manager
Laval Office

The region received favourable publicity in its efforts to promote the 25th anniversary of the Montreal office.

The Halifax, Fredericton and Sainte–Foy offices were moved to make them more accessible to the public.

New equipment was purchased for the automated telephone system in Montreal. The system has improved the processing of applications and is less expensive to operate. During the year the system was extended to include the four Atlantic provinces as well as Quebec. Throughout the region staff were given more responsibility to deal with the issuing process. In the Laval and Sainte–Foy offices one entire layer of management was removed to emphasize the importance the Agency attaches to the empowerment of its staff.

Staff training continued to receive high priority. In addition to on–the–job training for passport examiners, copies of the brochure "Passport for a Gold Service" were widely distributed. The brochure offers advice on how to deal with a myriad of matters associated with the issuing of passports.

All staff were offered opportunities to receive training in the use of computers. Managers met with staff in Montreal to make them better aware of the objectives of the Technology Training Plan.

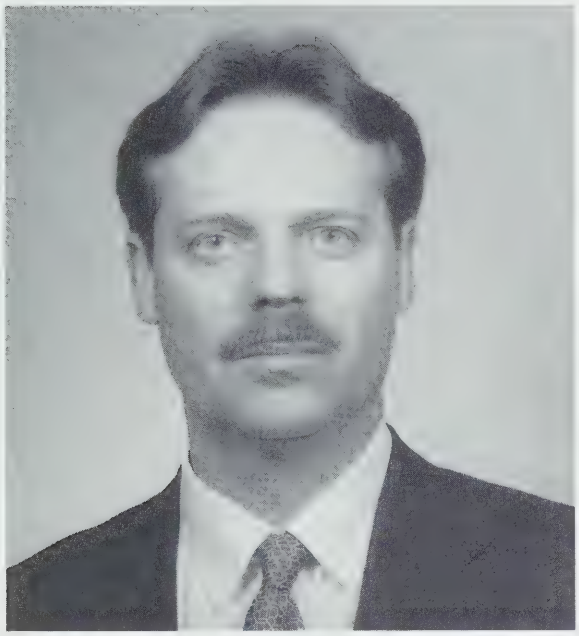
The region received favourable publicity in its efforts to promote the 25th anniversary of the Montreal office. In other efforts to make its services better known to the public, the region participated in trade shows and placed displays in 17 shopping centres. As a pilot project, it selected shopping centres in remote areas to which residents can bring their passport applications. The region also continued to hold information sessions for students, travel agents and seniors.

Strategic Planning

An important function of the Strategic Planning Division is the development and articulation of the long–term strategic direction of the Passport Office and the short–term business objectives of the organization. Annually, the Division reviews the progress the Agency has made to date in implementing the strategies enunciated in the 1992–93 to 1996–97 Strategic Plan. The Division also co–ordinates the development of the Agency's overall corporate policy and undertakes research in areas related to corporate affairs.

Strategic Planning provides support to the Executive Committee, chaired by the Chief Executive Officer, and the Advisory Board, chaired by the Legal Adviser of the Department of Foreign Affairs and International Trade.

Strategic Planning provides support to the Executive Committee, chaired by the Chief Executive Officer, and the Advisory Board, chaired by the Legal Adviser of the Department of Foreign Affairs and International Trade. The Director of Strategic Planning serves as Secretary to the Advisory Board.



Hans von Donhoff, Director
Strategic PLanning

During the year, the Division developed the 1995–96 Business Plan and produced the 1993–94 Annual Report. These documents contribute significantly to the reinforcement of the corporate image, giving employees a sense of direction, belonging and commitment. The Division conducted research on fee structure, developed service standards, prepared a submission to Treasury Board concerning preliminary project approval for the Technology Enhancement Plan, and prepared presentations delivered by the Chief Executive Officer and other members of the senior management team.

Management Services

The Management Service Division includes: Information Systems, Computer Services, Organizations and Methods, Written Communications, Communications and Marketing, Passport Policy and the 1–800 telephone service.

During the fiscal year, Computer Services was heavily involved in upgrading the hardware and software capability of the Passport Office. Much was done in paving the way for the introduction of Windows and WordPerfect software. Successful testing was also conducted on how e–mail will be used to allow staff to communicate with other government departments. The Division was also heavily involved in developing new work standards to be used by managers in, among other things, allocating resources and devising productivity targets.

The Division took a major step last year toward joining the "Information Highway". It now provides information about passport services through the National Capital Freenet, the



Gary K. MacDonald, Director
Management Services

largest service of its type in Canada. By providing this information 24 hours a day, the Passport Office is in the vanguard of federal agencies using new technology to reach computer users. The next phase of this new service to the public may include on–line questions and answers.

The Division initiated a Forms Inventory Project designed to eliminate or combine the various forms used in the daily operations of the Passport Office. With the aid of an electronic form software package, forms are created in–house and accessed directly from personal computers. Hard copies are printed directly by the users, reducing both inventory and composition costs.

The Corporate Communications and Marketing Section launched a major public relations campaign to make the Canadian public more aware of Passport Office services. This included selective advertising aimed at the travelling public, pamphlets and brochures and participating in national and provincial travel fairs. It also helped plan communication activities to publicize the 25th anniversary celebrations of the Montreal, Toronto and Vancouver offices. It is now responsible for publishing the employee newsletter, "Passages".

During the year, the national 1–800 call centre, a toll–free passport information service for the Canadian public, received more than 660,000 calls. The system's touch–tone automated information service was also improved and staff continued to be trained in its use.

The Passport Policy Section gave high priority to refining and developing its role within the organization. It also began the preliminary planning for what will be a major undertaking by the Agency — The Policy Review Project. The project, which is expected to begin next fiscal year, will examine all aspects of passport policy. This includes the impact of new technology

The Corporate Communications and Marketing Section launched a major public relations campaign to make the Canadian public more aware of Passpor Office services.



Sylvie Turcotte, Manager, Organization and Methods Services

on the operations of the Office, the quality of its service and how management may best enhance employee empowerment.

In addition to these activities, the Section continued its active liaison with other agencies responsible for providing services to the travelling public. It actively participated in the Department of Citizenship and Immigration's Business Process Re– Engineering project with a view to examining potential co–operation in the provision of services to the Canadian public. It also helped the Canadian delegate to the International Organization for Standardization committee on country codes. A new standard on country codes is expected to be available in the 1995–96 fiscal year.

Human Resources Services

In 1994–95, the Division completed a reorganization initiated in the previous year. Human Resources Services is composed of three teams.

The role of the Strategic and Program Development Team is to analyze the trends in human resources management and to develop human resources policies and procedures. It is also responsible for the planning of human resources and for monitoring the performance of the Passport Office human resources management. In this regard, the team consults with and advises headquarters and regional human resources advisors.

The National Capital Region Operational Team provides day–to–day operational services to management and employees of the National Capital Region. The team follows a multidisciplinary approach to staffing, classification, staff relations and official languages.



Solange Cyrenne, Human Resources Advisor

In 1994–95, the Division completed a reorganization initiated in the previous year. Human Resources Services is composed of three teams.

The regional human resources advisors, who make up the third team, provide services to management and employees in their specific regional operations and have a functional reporting relationship with the Director of Human Resources Services. This approach ensures that regional perspectives and concerns are addressed and regional staff are better served.

During the year the Division successfully negotiated an instrument of delegation with the Public Service Commission, developed a human resources management strategy for the Passport Office, put a grievance procedure in place and began work on a Human Resources Policy Manual. The Division also enhanced the development and maintenance of a human resources data bank through the acquisition of a human resources information system.

Training of examiners continued to receive high priority. A member of the Division now heads the training program and provides training together with regional representatives. This ensures that policies and procedures are followed consistently across all operations.

Security and Foreign Operations

The Security and Foreign Operations Division has primary responsibility for ensuring the integrity of the passport issuing process. To this end, it has vigorously pursued a course of action designed to frustrate the efforts of those who wish to obtain passports by illegal means. The Division has played a prominent role in the Interdepartmental Committee on the Security of Canadian Documents.

Last year the Division took a major step towards redefining its role and responsibilities in light of the development of the Technology Enhancement Plan. It undertook a comprehensive review of its operations to ensure that its security services supported this initiative.

The new organization will have three sections. Each will have specific responsibilities for maintaining the integrity and security of Canadian travel documents. In addition to providing technical and operational support to other divisions, it will continue to be responsible for providing case management advice to consular and regional offices.



Jocelyn Francoeur, Director
Darlene Mayer, Administrative Officer
Security and Foreign Operations

The Division has played a prominent role in the Interdepartmental Committee on the Security of Canadian Documents.

In other initiatives, the Division pursued the audit of issuing offices and operations of the Passport Office. As in previous years, the audit teams found that both offices and operations were efficient and that they provided excellent services. Work also progressed on the development of a long–distance training package for mission personnel.

Finance and Administration

The Finance and Administration Division provides support and advice to managers of the Passport Office in matters concerning finance, administration and records management.

During the year, the Finance Section processed 12,000 payment transactions, prepared financial statements and reports published in the *Public Accounts of Canada*, performed its regular planning, reporting and monitoring activities and participated in the development of two major Treasury Board submissions. It improved the account verification and payment requisition process by implementing a statistical sampling plan. Furthermore, the Division developed an acquisition card program to simplify the procurement of low dollar value items by regional divisions.

In carrying out its administrative responsibilities, the Facilities and Telecommunications Group was involved in many projects concurrently. In line with the Agency's corporate objectives of providing better quality of service to clients, it

co–ordinated the expansion, relocation and redesign of offices. It was also involved in improving the working environment of staff.

The Records Management Section assisted headquarters and regional staff in dealing with requests to retrieve information from policy and administrative files. Corporate file research requests included 33,426 microfilm requests from the Privacy Commissioner, Consular Services, headquarters and regional offices. A total of 1,140,265 corporate files were microfilmed. Records Management participated in the Local Shared Support Services Committee working group to implement an on–site archives storage for semi– active records. This should result in more efficient retrieval of information. The section also took steps to create and maintain the Passport Office's inventory of corporate information holdings.

The Division conducted a survey to assess client satisfaction with the financial and administrative services provided. This was the first step in developing a new organizational structure for the Division.

The Division conducted a survey to assess client satisfaction with the financial and administrative services provided. This was the first step in developing a new organizational structure for the Division.



Garry Saumure, Logistic Centre
Finance and Administration

Chapter Highlights

To ensure that the organization continues to meet the future travel needs of Canadians, it will review its long-range planning capability. It will also continue to pursue joint ventures and colocation opportunities with other public and private sector partners.

CHAPTER 3: BUILDING THE FUTURE

The Passport Office is moving rapidly ahead with the business renewal of its issuing process. In redesigning its passport production systems and procedures, it will continue to take full advantage of modern technologies to improve every stage of the production process — from the storage and retrieval of documents to the printing of passports and other travel documents.

The new information technology will enable the Passport Office to streamline its production process and to strengthen the security of the issuing system. In the future, the Office expects to have a fully on–line computerized environment both in Canada and, where feasible, in Canadian missions. The initiatives it has taken in recent years have placed the Passport Office in the forefront of government agencies using information technology to provide more efficient services at less cost.

The Office is constantly searching for ways to improve its services to clients. To be more accessible to the public, it has opened new offices and improved existing ones. Some issuing offices remain open after normal working hours and on holidays. In the future, the Passport Office may accept credit and debit cards in addition to cash for payment for passports.

A planned national survey of clients is expected to obtain information that will enable the organization to establish new national service standards.

The development of a wallet–sized passport card is another indication of the Office's willingness to design and deliver its services to meet the needs of clients. The new card will greatly facilitate travel to and from the United States by enabling card–holders to clear immigration and customs quickly. The card will also enable officials to introduce new technology which will tighten security at border points.

To ensure that the organization continues to meet the future travel needs of Canadians, it will review its long–range planning capability. It will also continue to pursue joint ventures and colocation opportunities with other public and private sector partners. It will show the importance it attaches to its human resources by ensuring that they are provided with the training necessary to function in a much more computerized environment.

In every future course of action the Passport Office will continue to pursue excellence in facilitating the movement of people across international borders and in responding to the needs of the Canadian travelling public.

Chapter Highlights

The financial statements and accompanying notes have been prepared by the Finance and Administration Division in accordance with the Financial Administration Act and appropriate, generally accepted accounting principles in Canada, and include the amounts that are based on management's best estimates and judgments.



CHAPTER 4: FINANCIAL PERFORMANCE

Management Report

Management is responsible for the preparation, presentation and consistency of financial information contained in the Annual Report. The financial statements and accompanying notes have been prepared by the Finance and Administration Division in accordance with the Financial Administration Act and appropriate, generally accepted accounting principles in Canada, and include the amounts that are based on management's best estimates and judgments.

In meeting its responsibility for the reliability of the financial data, management relies on comprehensive internal accounting, operating and systems controls. Controls include delegation of financial authority and personal accountability, segregation of responsibilities, and accounting and administrative policies and procedures. These controls are designed to provide reasonable assurance that financial records are reliable for preparing financial statements and maintaining accountability for assets and that assets are safeguarded against unauthorized use or disposition.

Financial information used throughout this Annual Report is consistent with the financial statements to follow. Management believes that the statements presented are a fair representation of the fiscal position of the Agency, the results of its operations and the changes in its fiscal position.

FINANCIAL STATEMENTS
BALANCE SHEET AS AT MARCH 31, 1995

ASSETS	1995	1994 (Restated)
	$	$
Current		
Accounts receivable		
Government of Canada	195,779	269,525
Outside Parties	77,066	19,037
Inventories, at cost and average cost (Note 3)	1,031,379	1,500,036
Prepaid expenses	65,937	109,940
	1,370,161	1,898,538
Capital assets (Note 4)		
At cost	9,965,165	8,755,046
Less: accumulated depreciation	6,327,657	5,121,613
	3,637,508	3,633,433
Other Capital Assets (Note 4)		
Technology Enhancement Plan Project	5,650,822	1,422,846
	10,658,491	6,954,817

LIABILITIES	1995	1994 (Restated)
	$	$
Current		
Accounts payable and accrued liabilities		
Government of Canada	1,190,295	2,160,700
Outside Parties		
Accounts payable	3,237,928	1,825,834
Vacation pay	373,407	374,752
Current portion of the provision for employee termination benefits	143,730	116,872
Deferred revenue	208,592	288,577
	5,153,952	4,766,735
Long-term		
Provision for employee termination benefits	2,953,536	2,699,481
EQUITY OF CANADA		
Accumulated net charge against the Fund's authority	(26,687,214)	(22,991,117)
Accumulated surplus	29,238,217	22,479,718
	2,551,003	(511,399)
	10,658,491	6,954,817

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS
MARCH 31, 1995

1. Authority and Purpose

The Passport Office Revolving Fund was established in 1969 to provide for the issuance of appropriate travel documents to Canadian citizens and to certain permanent residents of Canada who are unable to obtain valid passports from their country of origin. The Revolving Fund Act authorized the operation of the Fund.

The Fund has a continuing non–lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for working capital, capital acquisitions and temporary financing of accumulated operating deficits, the total of which is not to exceed $4,000,000 at any time. An amount of $745,893 representing net assets assumed by the Fund and assets contributed to the Fund was charged to this authority when the Fund became budgetary in 1981.

2. Significant Accounting Policies

a) Inventories: The inventory of materials and supplies is carried at cost and the inventory of passports–in–process is valued at average cost for the year.

b) Capital: Leasehold improvements are amortized on a straight–line basis over the term of the appropriate lease. Other capital is amortized from the year of acquisition on a straight–line basis over their estimated useful lives as follows:

Furniture	16 years
Electronic Data Processing (EDP) equipment	5 years
Other equipment	10 years

c) Other capital: Effective April 1, 1994 all expenditures associated with the Technology Enhancement Plan are capitalized. The project costs will be amortized on a straight line basis over 5 years starting at the completion of the project.

d) Employee termination benefits: Termination benefits accrue to employees over their years of service with the Government of Canada, as provided for under collective agreements. The cost of these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to the employees.

e) Revenue from passport fees is prepaid on application and accounted for on an accrual basis. Deferred revenue represents fees received for which the services have not yet been provided.

3. Inventories

	1995 $	1994 $
Materials and supplies	940,723	1,378,688
Work in process	90,656	21,348
	1,031,379	1,500,036

4. Capital and Accumulated Amortization

Capital	Balance at beginning of year $	Prior year adjustments (Note 6) $	Balance at beginning of year restated $	Acquisitions $	Disposal $	Balance at end of year $
Leasehold improvements	2,419,264	(8,975)	2,410,289	450,441	0	2,860,730
Furniture	1,429,262	(25,710)	1,403,552	357,562	25,572	1,735,542
EDP Equipment	2,927,803	(78,529)	2,849,274	350,716	37,528	3,162,462
Other Equipment	2,091,931	0	2,091,931	154,902	40,402	2,206,431
	8,868,260	(113,214)	8,755,046	1,313,621	103,502	9,965,165

Accumulated Amortization	Balance at beginning of year $	Prior year adjustments (Note 6) $	Balance at beginning of year restated $	Acquisitions $	Disposal $	Balance at end of year $
Leasehold improvements	1,543,369	(2,992)	1,540,377	576,415	0	2,116,792
Furniture	520,894	(1,607)	519,287	99,607	15,851	603,043
EDP Equipment	1,940,092	(15,706)	1,924,386	424,683	30,899	2,318,170
Other Equipment	1,137,563	0	1,137,563	186,692	34,603	1,289,652
	5,141,918	(20,305)	5,121,613	1,287,397	81,353	6,327,657

Other Capital Assets	Balance at beginning of year $	Prior year adjustments (Note 6) $	Balance at beginning of year restated $	Acquisitions $	Disposal $	Balance at end of year $
Technology Enhancement Plan Project	0	1,422,846	1,422,846	4,227,976	0	5,650,822
	0	1,422,846	1,422,846	4,227,976	0	5,650,822

5. Long-term Leases

The Passport Office occupies space at twenty-nine locations under long-term leases which expire between March 31, 1995 and April 30, 2000.

Accommodation expense consisted of:	1995 $	1994 $
Rentals	3,418,141	2,984,315
Services	52,804	39,988
	3,470,945	3,024,303

6. Correction of Error in Prior Period Financial Statements

The Passport Office has omitted to report the capitalization of all costs related to the Technology Enhancement Plan project in the 1993–94 financial statements. The financial statements for the 1993–94 fiscal year have been restated accordingly. As a result, the accumulated surplus as at April 1, 1994 and the net profit for the year ended March 31, 1994 have been increased by $1,329,937.

STATEMENT OF OPERATIONS FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1995

ASSETS	1995 $	1994 (Restated) $
Revenue		
Fees earned	49,352,492	46,492,348
Miscellaneous revenue	257,253	21,959
	49,609,745	46,514,307
Operating expenses		
Salaries and employee benefits	20,635,744	20,008,340
Provision for employee termination benefits	488,560	389,412
Passport materials and application forms	5,416,506	4,788,001
Passport operations at missions abroad	4,447,460	4,447,460
Accommodation	3,418,141	2,984,315
Professional and special services	2,696,859	2,800,419
Freight, express and cartage	1,612,551	1,635,741
Amortization	1,287,396	1,118,443
Telecommunications	1,155,411	1,411,971
Printing, stationery and supplies	724,155	662,227
Travel and removal	323,218	453,941
Repair and maintenance	274,123	275,034
Miscellaneous expenses	115,585	46,113
Rentals	101,004	128,540
Postal services and postage	79,770	70,350
Information	52,613	94,398
Loss on disposal of capital assets	22,150	21,296
	42,851,246	41,336,001
Net profit	6,758,499	5,178,306

STATEMENT OF ACCUMULATED SURPLUS FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1995

	1995	1994 (Restated)
	$	$
Balance, beginning of year	21,149,781	17,301,412
Adjustment to previous year financial statements	1,329,937	
As restated	22,479,718	
Net profit for the year	6,758,499	5,178,306
Balance, end of the year	29,238,217	22,479,718

STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1995

	1995	1994 (Restated)
	$	$
Operating activities:		
Net profit for the year	6,758,499	5,178,306
Add: Provision for termination benefits	488,560	389,412
Amortization	1,287,396	1,118,443
Loss on disposal of capital	22,150	21,296
	8,556,605	6,707,457
Changes in current assets and liabilities	915,594	1,960,078
Changes in other assets and liabilities:		
Payments on and change in provision for employee termination benefits	(234,505)	(153,851)
Net financial resources provided by operating activities	9,237,694	8,513,684
Investing activities:		
Capital		
Purchased	(5,541,597)	(3,196,901)
Net financial resources used by investing activities	(5,541,597)	(3,196,901)
NET FINANCIAL RESOURCES PROVIDED (USED) AND CHANGE IN THE ACCUMULATED NET CHARGE AGAINST THE FUND'S AUTHORITY ACCOUNT, DURING THE YEAR	3,696,097	5,316,783
ACCUMULATED NET CHARGE AGAINST THE FUND'S AUTHORITY ACCOUNT, BEGINNING OF YEAR	22,991,117	17,674,334
ACCUMULATED NET CHARGE AGAINST THE FUND'S AUTHORITY ACCOUNT, END OF YEAR	26,687,214	22,991,117

The Passport Office finances its operations entirely from the fees charged for passports and other travel documents and must generate sufficient revenues to meet expenditures.

Chapter Highlights

- *Appendix A*
- *Appendix B*

APPENDIX A: ADVISORY BOARD

Philippe Kirsch, Q.C.
(Chair)
Legal Adviser
Legal and Consular Affairs Branch
Foreign Affairs and International Trade

Peter Harder
Deputy Minister
Citizenship and Immigration Canada

William L. Clarke
Assistant Deputy Minister
Corporate Services
Foreign Affairs and International Trade

Paul Thibault
Assistant Secretary
Government Operations,
Foreign, Defence and Immigration Sector
Program Branch, Treasury Board Secretariat

Allister Paterson
Vice–President
Sales, North America
Canadian Airlines International Ltd.

William H. (Bill) Maguire
President
Maguire Travel Services Limited

Robert J. MacPhee
Chief Executive Officer
Passport Office
Foreign Affairs and International Trade

Hans von Donhoff
(Secretary)
Director, Strategic Planning
Passport Office
Foreign Affairs and International Trade

APPENDIX B: 31 POINTS OF SERVICE

EASTERN OPERATIONS

FREDERICTON
Suite 470
Fredericton Square
77 Westmorland Street
Fredericton, New Brunswick

HALIFAX
Suite 801
CIBC Building
1809 Barrington Street
Halifax, Nova Scotia

JONQUIÈRE
Suite 302, Place Saint–Michel
3885 Harvey Boulevard
Jonquière, Quebec

LAVAL
Suite 300
2550 Daniel–Johnson Boulevard
Laval, Quebec

MONTRÉAL
Suite 215, West Tower
Complexe Guy–Favreau
200 René–Lévesque Blvd. West
Montréal, Quebec

SAINTE–FOY
Suite 2410, 4th Floor
Belle Cour Tower, Place de la Cité
2600 Laurier Boulevard
Sainte–Foy, Quebec

SAINT–LAURENT
Suite 112
3300 chemin Côte Vertu
Saint–Laurent, Quebec

ST. JOHN'S
Suite 702, TD Place
140 Water Street
St. John's, Newfoundland

ONTARIO OPERATIONS

BRAMPTON
Suite 305
Brampton Civic Centre
150 Central Park Drive
Brampton, Ontario

HAMILTON
Suite 330
Standard Life Building
120 King Street West
Hamilton, Ontario

KITCHENER
5th Floor
Canada Trust Centre
55 King Street West
Kitchener, Ontario

LONDON
Suite 803
Government of Canada Bldg.
451 Talbot Street
London, Ontario

NORTH YORK
Suite 421
Royal Bank Building
5001 Yonge Street
North York, Ontario

ST. CATHARINES
6th Floor
Landmark Building
43 Church Street
St. Catharines, Ontario

SCARBOROUGH
Suite 828
200 Town Centre Court
Scarborough, Ontario

THUNDER BAY
Suite 406, Royal Insurance Building
28 Cumberland Street N.
Thunder Bay, Ontario

TORONTO
Suite 1100
First Century Tower
438 University Avenue
Toronto, Ontario

WINDSOR
Suite 504, Canadian Imperial Bank of Commerce Building
100 Ouellette Avenue
Windsor, Ontario

WESTERN OPERATIONS

CALGARY
Suite 440
First Street Plaza
138 – 4th Avenue S.E.
Calgary, Alberta

EDMONTON
Suite 1630
Canada Place Building
9700 Jasper Avenue
Edmonton, Alberta

REGINA
Suite 502
1867 Hamilton Street
Regina, Saskatchewan

SASKATOON
Suite 605, Federal Building
101 – 22nd Street East
Saskatoon, Saskatchewan

SURREY
Suite 405
Guildford Landmark Building
15127 – 100th Avenue
Surrey, British Columbia

VANCOUVER
Suite 240
Sinclair Centre
757 Hastings Street W.
Vancouver, British Columbia

VICTORIA
Suite 228, Customs House
816 Government Street
Victoria, British Columbia

WINNIPEG
Suite 910
200 Graham Avenue
Winnipeg, Manitoba

CENTRAL OPERATIONS

HULL
Place du Centre
Level 2
200 Promenade du Portage
Hull, Quebec

OTTAWA
Level C–3, East Tower
C.D. Howe Building
240 Sparks Street
Ottawa, Ontario

MAIL–IN SERVICE

OTTAWA
The Passport Office
Department of Foreign Affairs and International Trade
Ottawa, Canada
KlA 0G3

CERTIFICATE OF IDENTITY

Place du Centre
Level 2
200 Promenade du Portage
Hull, Quebec

OFFICIAL TRAVEL

Place du Centre
Level 2
200 Promenade du Portage
Hull, Quebec

WINDSOR
Immeuble de la Banque canadienne impériale de Commerce
Bureau 504
100, avenue Ouellette
Windsor (Ontario)

OPÉRATIONS DE L'OUEST

CALGARY
First Street Plaza
Bureau 440
138, 4e Avenue Sud-Est
Calgary (Alberta)

EDMONTON
Immeuble Canada Place
Bureau 1630
9700, avenue Jasper
Edmonton (Alberta)

REGINA
Bureau 502
1867, rue Hamilton
Regina (Saskatchewan)

SASKATOON

Immeuble Fédéral
Bureau 605
101, 22e Rue Est
Saskatoon (Saskachewan)

SURREY
Immeuble Guildford Landmark
Bureau 405
15127, 100e Avenue
Surrey (Colombie-Britannique)

VANCOUVER
Sinclair Centre
Bureau 240
757, rue Hastings Ouest
Vancouver (Colombie-Britannique)

VICTORIA
Customs House
Bureau 228
816, rue Government
Victoria (Colombie-Britannique)

WINNIPEG
Bureau 910
200, avenue Graham
Winnipeg (Manitoba)

OPÉRATIONS CENTRALES

HULL
Place du Centre, Niveau 2
200, promenade du Portage
Hull (Québec)

OTTAWA
Immeuble C.D. Howe
Tour Est, Niveau C-3
240, rue Sparks
Ottawa (Ontario)

SERVICE PAR LA POSTE

OTTAWA
Bureau des passeports
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Ottawa, Canada
K1A 0G3

CERTIFICAT D'IDENTITÉ

Place du Centre, Niveau 2
200, promenade du Portage
Hull (Québec)

VOYAGES OFFICIELS

Place du Centre, Niveau 2
200, promenade du Portage
Hull (Québec)

ANNEXE B : 31 POINTS DE SERVICE

OPÉRATIONS DE L'EST

FREDERICTON
Frederick Square
Bureau 470
77, rue Westmorland
Fredericton (Nouveau–Brunswick)

HALIFAX
Immeuble BCIC
Bureau 801
1809, rue Barrington
Halifax (Nouvelle–Écosse)

JONQUIÈRE
Place Saint–Michel
Bureau 302
3885, boulevard Harvey
Jonquière (Québec)

LAVAL
2550, boul. Daniel–Johnson
Bureau 300
Laval (Québec)

MONTRÉAL
Complexe Guy–Favreau
Tour Ouest, bureau 215
200, boul. René–Lévesque Ouest
Montréal (Québec)

SAINTE–FOY
Place de la Cité
Tour Belle Cour
Bureau 2410, 4e étage
2600, boulevard Laurier
Sainte–Foy (Québec)

SAINT–LAURENT
Bureau 112
3300, chemin Côte Vertu
Saint–Laurent (Québec)

ST. JOHN'S
Place TD, Bureau 702
140, rue Water
St. John's (Terre–Neuve)

OPÉRATIONS DE L'ONTARIO

BRAMPTON
Brampton Civic Centre
Bureau 305
150, prom. Central Park
Brampton (Ontario)

HAMILTON
Immeuble Standard Life
Bureau 330
120, rue King Ouest
Hamilton (Ontario)

KITCHENER
Centre Canada Trust
5e étage
55, rue King Ouest
Kitchener (Ontario)

LONDON
Immeuble du Gouvernement du Canada
Bureau 803
451, rue Talbot
London (Ontario)

NORTH YORK
Immeuble Royal Bank
Bureau 421
5001, rue Yonge
North York (Ontario)

ST. CATHARINES
Immeuble Landmark
6e étage
43, rue Church
St. Catharines (Ontario)

SCARBOROUGH
Bureau 828
200, Town Centre Court
Scarborough (Ontario)

THUNDER BAY
Immeuble Royal Insurance
Bureau 406
28, rue Cumberland Nord
Thunder Bay (Ontario)

TORONTO
First Century Tower
Bureau 1100
438, avenue University
Toronto (Ontario)

ANNEXE A :
CONSEIL CONSULTATIF

Philippe Kirsch, Q.C.
(Président)

Jurisconsulte
Secteur des affaires juridiques et consulaires
Affaires étrangères et Commerce international

Peter Harder

Sous–ministre
Citoyenneté et Immigration

William L. Clarke

Sous–ministre adjoint
Gestion ministérielle
Affaires étrangères et Commerce international

Paul Thibault

Secrétaire adjoint
Secteur des opérations gouvernementales, des affaires étrangères, de la défense et de l'immigration
Direction des programmes
Secrétariat du Conseil du Trésor

Allister Paterson

Vice–président
Ventes, Amérique du Nord
Lignes aériennes Canadien international Ltée

William H. (Bill) Maguire

Président
Maguire Travel Service Limited

Robert J. MacPhee

Président–Directeur général
Bureau des passeports
Affaires étrangères et Commerce international

Hans von Donhoff
(Secrétaire)

Directeur, Planification stratégique
Bureau des passeports
Affaires étrangères et Commerce international

Sommaires de chapitre

- *Annexe A*
- *Annexe B*

Le Bureau des passeports finance entièrement ses activités grâce aux droits perçus pour la délivrance des passeports et autres titres de voyage, et doit réaliser des recettes suffisantes pour couvrir ses dépenses.

ÉTAT DU SURPLUS ACCUMULÉ POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 1995

	1995	1994 (Redressé)
	$	$
Solde au début de l'exercice	21 149 781	17 301 412
Redressement affecté à l'exercice précédent	1 329 937	
Solde redressé au début de l'exercice	22 479 718	
Profit net pour l'exercice	6 758 499	5 178 306
Solde à la fin de l'exercice	29 238 217	22 479 718

ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 1995

	1995	1994 (Redressé)
	$	$
Activités de fonctionnement :		
Profit net pour l'exercice	6 758 499	5 178 306
Plus : provision pour indemnités de cessation d'emploi	488 560	389 412
Amortissement	1 287 396	1 118 443
Perte sur aliénation d'immobilisations	22 150	21 296
	8 556 605	6 707 457
Variation de l'actif et du passif à court terme	915 594	1 960 078
Variation des autres éléments d'actif et de passif :		
Paiements à même la provision pour indemnitésde cessation d'emploi et variation de cette provision	(234 505)	(153 851)
Ressources financières nettes provenant des activités de fonctionnement	9 237 694	8 513 684
Activités d'investissement :		
Acquisition d'immobilisations	(5 541 597)	(3 196 901
Ressources financières nettes utilisées pour les activités d'investissement	(5 541 597)	(3 196 901)
RESSOURCES FINANCIÈRES NETTES FOURNIES ET VARIATION DE L'IMPUTATION NETTE ACCUMULÉE SUR L'AUTORISATION DU FONDS AU COURS DE L'EXERCICE	3 696 097	5 316 783
IMPUTATION NETTE ACCUMULÉE SUR L'AUTORISATIONDU FONDS AU DÉBUT DE L'EXERCICE	22 991 117	17 674 334
IMPUTATION NETTE ACCUMULÉE SUR L'AUTORISATION DU FONDS À LA FIN DE L'EXERCICE	26 687 214	22 991 117

6. Correction d'une erreur dans les états financiers de l'exercice précédent

Lors de la préparation des états financiers de l'exercice précédent, le Bureau des passeports a omis de présenter la capitalisation de tous les coûts associés au projet du Plan de perfectionnement de la technologie. Les états financiers pour l'exercice se terminant le 31 mars 1994 ont été redressés en conséquence. Par conséquent, le surplus accumulé au 1er avril 1994, ainsi que le revenu net au 31 mars 1994, ont augmenté de 1 329 937 $.

ÉTAT DES RÉSULTATS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 1995

	1995 $	1994 (Redressé) $
Recettes		
Droits gagnés	49 352 492	46 492 348
Recettes diverses	257 253	21 959
	49 609 745	46 514 307
Frais de fonctionnement		
Rémunération et avantages sociaux	20 635 744	20 008 340
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	488 560	389 412
Matériel de passeport et formulaires de demande	5 416 506	4 788 001
Opérations des passeports dans les missions à l'étranger	4 447 460	4 447 460
Logement	3 418 141	2 984 315
Services professionnels et spéciaux	2 696 859	2 800 419
Fret, messageries et camionnage	1 612 551	1 635 741
Amortissement	1 287 396	1 118 443
Télécommunications	1 155 411	1 411 971
Imprimerie, papeterie et fournitures	724 155	662 227
Voyages et déménagements	323 218	453 941
Réparation et maintenance	274 123	275 034
Dépenses diverses	115 585	46 113
Location	101 004	128 540
Services postaux et affranchissement	79 770	70 350
Renseignements	52 613	94 398
Perte sur aliénation d'immobilisations	22 150	21 296
	42 851 246	41 336 001
Profit net	6 758 499	5 178 306

4. Immobilisations et amortissement cumulé

Immobilisations	Solde au début de l'exercice $	Redressements de l'exercice précédent (Note 6) $	Solde au début de l'exercice redressé $	Acquisitions $	Aliénations $	Solde à la fin de l'exercice $
Améliorations locatives	2 419 264	(8 975)	2 410 289	450 441	0	2 860 730
Ameublement	1 429 262	(25 710)	1 403 552	357 562	25 572	1 735 542
Matériel informatique	2 927 803	(78 529)	2 849 274	350 716	37 528	3 162 462
Autres équipements	2 091 931	0	2 091 931	154 902	40 402	2 206 431
	8 868 260	(113 214)	8 755 046	1 313 621	103 502	9 965 165

Amortissement cumulé	Solde au début de l'exercice $	Redressements de l'exercice précédent (Note 6) $	Solde au début de l'exercice redressé $	Acquisitions $	Aliénations $	Solde à la fin de l'exercice $
Améliorations locatives	1 543 369	(2 992)	1 540 377	576 415	0	2 116 792
Ameublement	520 894	(1 607)	519 287	99 607	15 851	603 043
Matériel informatique	1 940 092	(15 706)	1 924 386	424 683	30 899	2 318 170
Autres équipements	1 137 563	0	1 137 563	186 692	34 603	1 289 652
	5 141 918	(20 305)	5 121 613	1 287 397	81 353	6 327 657

Autres immobilisations	Solde au début de l'exercice $	Redressements de l'exercice précédent (Note 6) $	Solde au début de l'exercice redressé $	Acquisitions $	Aliénations $	Solde à la fin de l'exercice $
Plan de perfectionnement de la technologie	0	1 422 846	1 422 846	4 227 976	0	5 650 822
	0	1 422 846	1 422 846	4 227 976	0	5 650 822

5. Baux à long terme

Le Bureau des passeports occupe des locaux situés à 29 emplacements différents et faisant l'objet de baux à long terme qui se terminent entre le 31 mars 1995 et le 30 avril 2000.

Dépenses locatives :	1995 $	1994 $
Loyers	3 418 141	2 984 315
Services	52 804	39 988
	3 470 945	3 024 303

NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS AU 31 MARS 1995

1. Autorisation et objectif

Le Fonds renouvelable du Bureau des passeports a été constitué en 1969 aux fins de la délivrance des titres de voyage aux citoyens canadiens et à certains résidents permanents du Canada qui ne peuvent obtenir un passeport valide de leur pays d'origine. Le fonctionnement du Fonds est autorisé en vertu de la Loi sur les fonds renouvelables.

Une autorisation permanente et continue du Parlement permet au Fonds d'effectuer des paiements à même le Trésor jusqu'à concurrence de 4 000 000 $ au titre du fonds de roulement, de l'acquisition d'immobilisations et du financement temporaire des déficits de fonctionnement accumulés. Un montant de 745 893 $, représentant l'actif net pris en charge par le Fonds et les éléments d'actif affectés au Fonds, a été imputé à cette autorisation lorsque le Fonds est devenu budgétaire en 1981.

2. Principales conventions comptables

a) Stocks : Les approvisionnements et fournitures en stock sont inscrits au prix coûtant et les passeports en traitement sont évalués au coût moyen pour l'exercice.

b) Immobilisations : Les améliorations locatives sont amorties selon la méthode linéaire pendant la durée des baux. Les autres immobilisations sont amorties selon la méthode linéaire, à partir de l'année d'acquisition, pendant leur vie utile estimative, qui s'établit comme suit :

Ameublement	16 ans
Matériel informatique	5 ans
Autres équipements	10 ans

c) Autres immobilisations : Depuis le 1er avril 1994, le Bureau des passeports capitalise tous les coûts imputés au Plan de perfectionnement de la technologie. Les coûts du projet seront amortis selon la méthode linéaire sur une période de cinq ans dès l'achèvement du projet.

d) Indemnités de cessation d'emploi : Comme prévu dans les conventions collectives, les employés accumulent des indemnités de cessation d'emploi avec leurs années de service au gouvernement du Canada. Les coûts liés à ces indemnités sont comptabilisés à mesure que les employés les accumulent.

e) Les droits sont versés au moment de la présentation de la demande de passeport et comptabilisés selon la méthode d'exercice. On entend par «recettes reportées» les droits reçus pour lesquels des services n'ont pas encore été rendus.

3. Stocks

	1995 $	1994 $
Approvisionnements et fournitures	940 723	1 378 688
Travaux en cours	90 656	121 348
	1 031 379	1 500 036

ÉTATS FINANCIERS
BILAN AU 31 MARS 1995

ACTIF	1995	1994 (Redressé)
	$	$
Actif à court terme		
Débiteurs		
Gouvernement du Canada	195 779	269 525
Tiers	77 066	19 037
Stock au coût et au prix coûtant moyen (Note 3)	1 031 3791	500 036
Frais payés d'avance	65 937	109 940
	1 370 161	1 898 538
Immobilisations (Note 4)		
Au coût	9 965 165	8 755 046
Moins : amortissement cumulé	6 327 657	5 121 613
	3 637 508	3 633 433
Autres immobilisations (Note 4)		
Plan de perfectionnement de la technologie	5 650 822	1 422 846
	10 658 491	6 954 817

PASSIF	1995	1994 (Redressé)
	$	$
Passif à court terme		
Créditeurs et passif couru Gouvernement du Canada1	190 2952	160 700
Tiers		
Créditeurs	3 237 928	1 825 834
Indemnités de congé	373 407	374 752
Tranche à court terme de la provision pour indemnités de cessation d'emploi	143 730	116 872
Revenus reportés	208 592	288 577
	5 153 952	4 766 735
Passif à long terme		
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	2 953 536	2 699 481
AVOIR DU CANADA		
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	(26 687 214)	(22 991 117)
Excédent accumulé	29 238 217	22 479 718
	2 551 003	(511 399)
	10 658 491	6 954 817

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers

CHAPITRE 4 : RENDEMENT FINANCIER

Rapport de la direction

Les dirigeants sont responsables de la préparation, de la présentation et de la conformité des données financières contenues dans le *Rapport annuel*. Les états financiers et les notes qui les accompagnent ont été rédigés par la Direction des finances et de l'administration conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux principes comptables pertinents généralement acceptés au Canada; ils présentent les montants fondés sur des estimations prudentes des dirigeants.

Afin de satisfaire aux exigences relatives à la fiabilité des données financières, les dirigeants s'appuient sur des contrôles internes très stricts en matière de comptabilité, d'exploitation et de systèmes. Parmi ces contrôles, mentionnons la délégation des pouvoirs financiers et l'obligation personnelle de rendre compte, la séparation des responsabilités ainsi que l'établissement de politiques et de méthodes comptables et administratives. Ces contrôles visent à obtenir une assurance raisonnable, d'une part, que les documents financiers sont fiables aux fins de la préparation des états financiers et de la comptabilisation des éléments d'actif et, d'autre part, que ces éléments sont protégés contre une utilisation ou une aliénation non autorisée.

Les renseignements financiers cités dans le corps du présent rapport sont conformes aux états financiers qui suivent. La direction croit que ces états financiers décrivent fidèlement la situation financière de l'organisme, le résultat de ses activités et les changements survenus dans sa situation financière.

Sommaires de chapitre

Les états financiers et les notes qui les accompagnent ont été rédigés par la Direction des finances et de l'administration conformément à la Loi sur la gestion des finances publiques et aux principes comptables pertinents généralement acceptés au Canada; ils présentent les montants fondés sur des estimations prudentes des dirigeants.



CHAPITRE 3 : BÂTIR L'AVENIR

Le Bureau des passeports progresse rapidement dans le réaménagement de son processus de délivrance. En repensant ses systèmes et procédés de production de passeports, il prend les mesures nécessaires pour tirer parti de toutes les possibilités qu'offre la technologie moderne pour améliorer chaque étape du processus — de la conservation et de l'extraction des documents jusqu'à l'impression des passeports et autres titres de voyage.

La nouvelle technologie informatique dont le Bureau est en train de se doter lui permettra de rationaliser le processus de production et de renforcer la sûreté du processus de délivrance. Dans l'avenir, il espère avoir un système de communication électronique en direct reliant tous ses bureaux au Canada et, là où c'est possible, les missions canadiennes à l'étranger. Les mesures prises au cours des dernières années ont placé le Bureau des passeports à l'avant–garde des organismes publics utilisant l'informatique pour assurer des services plus efficaces à moindre coût.

Le Bureau cherche sans cesse des moyens d'améliorer le service qu'il dispense à ses clients. Pour se rapprocher de la population, il a ouvert de nouveaux bureaux et apporté des améliorations à ceux qui existaient déjà. Certains bureaux de délivrance ouvrent leurs portes en dehors des heures normales de bureau et pendant les congés. Dans l'avenir, le Bureau pourrait accepter que les voyageurs acquittent les droits d'obtention du passeport par carte de crédit ou de débit, en plus de pouvoir le faire en liquide.

Grâce à une enquête nationale menée auprès de sa clientèle, le Bureau compte obtenir des renseignements qui l'aideront à instituer de nouvelles normes de service nationales.

En préparant l'introduction de la carte–passeport format portefeuille, le Bureau manifeste une fois de plus sa volonté de concevoir et de fournir des services qui correspondent vraiment aux besoins ses clients. La carte–passeport facilitera beaucoup les voyages entre le Canada et les États–Unis, en permettant à ses détenteurs de passer rapidement les contrôles imposés par les douanes et l'immigration. La carte-passeport permettra aussi aux autorités compétentes d'adopter de nouvelles technologies qui permettront de resserrer la sécurité aux postes-frontières.

Pour s'assurer de répondre aux besoins futurs des voyageurs canadiens, le Bureau examinera sa capacité de planifier à long terme. Il poursuivra en outre les démarches entreprises en vue de conclure des coentreprises et des ententes de partage de locaux avec des partenaires des secteurs public et privé. Par ailleurs, il démontrera l'importance qu'il accorde aux ressources humaines en veillant à ce que le personnel reçoive la formation nécessaire pour se sentir à l'aise dans un milieu de travail beaucoup plus informatisé.

Dans tous les domaines, le Bureau des passeports continuera à faciliter la circulation des personnes entre les pays et à répondre aux besoins des voyageurs canadiens avec un souci constant de l'excellence.

Sommaires de chapitre

Pour s'assurer de répondre aux besoins futurs des voyageurs canadiens, le Bureau examinera sa capacité de planifier à long terme. Il poursuivra en outre les démarches entreprises en vue de conclure des coentreprises et des ententes de partage de locaux avec des partenaires des secteurs public et privé.

En s'acquittant de ses fonctions administratives, le groupe Logement et télécommunications a participé simultanément à de nombreux travaux. Conformément à la volonté officielle d'améliorer la qualité du service à la clientèle, il a coordonné l'agrandissement, le déménagement et le réaménagement des bureaux. En outre, il s'est associé aux efforts visant à améliorer la qualité du milieu de travail.

La Section de la gestion des documents a aidé le personnel de l'administration centrale et des bureaux régionaux à traiter les demandes d'extraction de renseignements consignés dans les dossiers relatifs aux politiques et dans les dossiers administratifs. Au nombre des demandes de recherche dans les dossiers du Bureau, on compte 33 426 demandes de microfilms soumises par le Commissaire à la protection de la vie privée, les Affaires consulaires, l'administration centrale et les bureaux régionaux. En tout, la Section a microfilmé 1 140 265 dossiers. La Section a participé aux travaux du groupe de travail sur le Partage des services de soutien à l'échelle locale visant à mettre sur pied des dépôts d'archives décentralisés pour les dossiers semi–actifs. Cette mesure devrait faciliter l'extraction des renseignements. La Section a aussi pris des mesures pour créer et mettre à jour un inventaire des ressources en information du Bureau des passeports.

La Direction a réalisé un sondage pour vérifier dans quelle mesure sa clientèle était satisfaîte des services financiers et administratifs dispensés. Il s'agissait de la première étape du remaniement organisationnel de la Direction.

La Direction a réalisé un sondage pour vérifier dans quelle mesure sa clientèle était satisfaîte des services financiers et administratifs dispensés. Il s'agissait de la première étape du remaniement organisationnel de la Direction.



Line Daigle, Directrice
Finances et administration

La Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger

La Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger est responsable au premier chef d'assurer la sûreté du processus de délivrance des passeports. Pour s'acquitter de cette tâche, elle a pris des mesures énergiques pour contrecarrer les efforts des personnes qui cherchent à obtenir des passeports par des moyens illicites. La Direction a joué un rôle de premier plan au sein du Comité interministériel de la sécurité des documents canadiens.

La Direction a joué un rôle de premier plan au sein du Comité interministériel de la sécurité des documents canadiens.

L'an dernier, la Direction a fait des grands pas pour redéfinir son rôle et ses responsabilités dans le contexte du Plan de perfectionnement de la technologie. Elle a entrepris un examen détaillé de ses activités pour s'assurer que les services de sécurité qu'elle dispense sont adaptés au Plan.



Carmelle Gélinas
Sécurité et opérations à l'étranger

Dans le nouvel organigramme, la Direction se divise en trois sections. Chacune assume des responsabilités précises pour assurer la sûreté et la protection des titres de voyage canadiens. En plus d'assurer le soutien technique et opérationnel des autres directions, elle continuera de s'occuper de l'application de la loi et de conseiller les services consulaires et les bureaux régionaux en matière de gestion des cas.

Dans un autre ordre d'idées, la Direction a poursuivi la vérification des bureaux de délivrance et celle des activités du Bureau. Comme ce fut le cas pendant les années précédentes, les équipes de vérification ont constaté que les bureaux étaient efficaces et qu'ils offraient d'excellents services. Enfin, la Direction a continué d'élaborer la trousse de formation à distance destinée au personnel consulaire.

La Direction des finances et de l'administration

La Direction des finances et de l'administration soutient et conseille tous les cadres du Bureau pour ce qui est des finances, de l'administration et de la gestion de dossiers.

En plus de traiter 12 000 paiements pendant l'exercice et d'assumer ses tâches habituelles de planification, de rapport et de contrôle, la Section des finances a rédigé les états financiers et rapports publiés dans *Les Comptes publics du Canada* et participé à l'élaboration de deux grandes requêtes au Conseil du Trésor. Elle a amélioré les procédés de vérification des comptes et de demande de paiement en appliquant le plan d'échantillonnage statistique. La Direction a aussi mis sur pied un système permettant de réduire les formalités administratives auxquelles sont assujettis les bureaux régionaux pour l'achat d'articles peu coûteux.

La Direction des services en ressources humaines

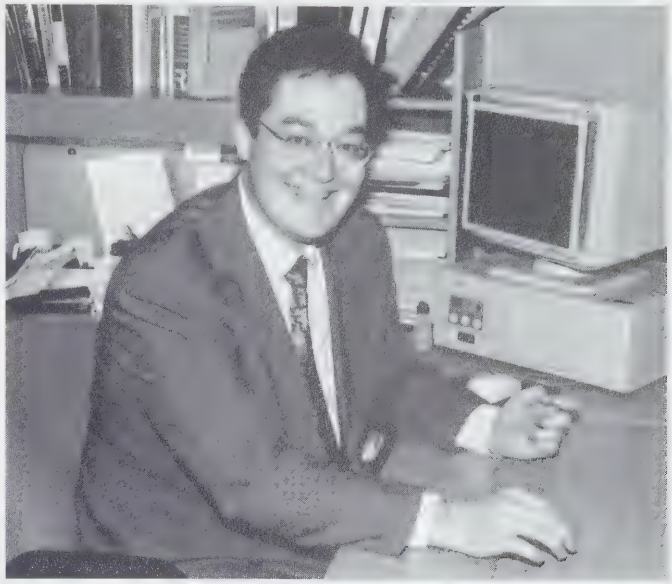
En 1994–1995, la Direction a terminé la réorganisation qu'elle avait entreprise pendant l'exercice précédent. Les services en ressources humaines se composent de trois équipes.

L'équipe de développement de programmes stratégiques analyse les tendances en matière de gestion des ressources humaines et élabore les politiques et procédés connexes. Elle s'occupe aussi de la planification des ressources humaines et évalue le rendement du Bureau en matière de gestion des ressources humaines. Dans ce contexte, l'équipe consulte et assiste les conseillers en ressources humaines de l'administration centrale et des directions régionales.

L'Équipe opérationnelle de la Région de la capitale nationale dispense les services opérationnels courants à la direction et aux employés de la Région. Elle administre dans une optique multidisciplinaire la dotation en personnel, la classification, les relations avec le personnel et la politique des langues officielles.

En 1994–1995, la Direction a terminé la réorganisation qu'elle avait entreprise pendant l'exercice précédent. Les services en ressources humaines se composent de trois équipes.

Les conseillers régionaux en ressources humaines, qui composent la troisième équipe, assurent les services à la direction et aux employés dans leurs régions respectives, sous l'autorité fonctionnelle du Directeur des services en ressources humaines. Cet arrangement garantit que l'on tient compte du point de vue et des préoccupations des régions, et que l'on répond aux besoins du personnel régional.



Carl-Denis Bouchard, Dotation
Services en ressources humaines

Pendant l'exercice, la Direction a réussi à obtenir une délégation de pouvoir de la Commission de la fonction publique, a élaboré la stratégie des ressources humaines du Bureau, a instauré un mécanisme de règlement des griefs et a entrepris la rédaction du Manuel des politiques concernant les ressources humaines. Elle a aussi amélioré le développement et la mise à jour de la banque de données sur les ressources humaines, grâce à l'acquisition d'un nouveau système informatisé.

La formation des examinateurs a continué de figurer parmi les priorités de la Direction. Un de ses employés dirige maintenant le programme de formation et anime les cours en collaboration avec le représentant régional. On s'assure ainsi que toutes les directions suivent les mêmes politiques et les mêmes procédés.

L'année passée, la Direction a fait un grand pas vers son branchement à l'«autoroute de l'information».

L'année passée, la Direction a fait un grand pas vers son branchement à l'«autoroute de l'information». Elle dispense maintenant des renseignements sur ses services dans le Libertel de la capitale nationale, qui est le plus gros réseau de ce genre au Canada. En diffusant ces renseignements 24 heures par jour, le Bureau se situe à l'avant–garde des organismes fédéraux utilisant la nouvelle technologie pour toucher les usagers de l'ordinateur. Dans un deuxième temps, ce nouveau service pourrait inclure des questions et des réponses en direct.

La Direction a mis sur pied le Projet concernant les inventaires de formulaires, pour recenser les formulaires utilisés dans les activités courantes du Bureau, éliminer ceux qui sont inutiles et combiner les autres dans la mesure du possible. À l'aide d'un logiciel de production de formulaires électroniques, elle crée elle–même ses formulaires, que les employés vont chercher directement dans leur ordinateur personnel. Ils sont imprimés par ces derniers, ce qui réduit à la fois les frais de stockage et de composition.



Denise Primeau, superviseur, Service 1-800
Services de gestion

La Section de communications générales et de marketing a lancé une vaste campagne de relations publiques afin de mieux faire connaître aux Canadiens les services offerts par le Bureau des passeports. La campagne s'appuie sur de la publicité sélective visant les voyageurs, des dépliants, des brochures et la participation à des salons nationaux et provinciaux du voyage. La Direction a aussi contribué à élaborer le plan de communication visant à faire connaître les célébrations du vingt–cinquième anniversaire des bureaux de Montréal, Toronto et Vancouver. Elle assure maintenant l'édition du bulletin des employés, intitulé *Passages*.

Pendant l'exercice, le centre téléphonique national (1–800), service d'information sur les passeports offert gratuitement aux Canadiens, a reçu plus de 660 000 appels. On y a amélioré le système d'information automatisé et on y a poursuivi la formation du personnel.

La Section de la politique des passeports s'est attachée en priorité à préciser et développer son rôle au sein de l'organisation. Elle a aussi entamé la planification préparatoire de ce qui constituera une entreprise de grande envergure pour le Bureau, le Projet de l'examen des politiques relatives à la délivrance des passeports. Dans cette démarche, qui débutera pendant le prochain exercice, on étudiera tous les aspects de la politique des passeports. Il s'agira donc d'examiner les effets de la nouvelle technologie sur les activités du Bureau, la qualité du service et les moyens permettant à la haute direction de favoriser l'habilitation des employés.

Par ailleurs, la Section a maintenu des rapports étroits avec d'autres organismes chargés de dispenser des services aux voyageurs. Elle participe activement au Projet de restructuration des activités du ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration, afin de déterminer dans quelle mesure le Bureau et le Ministère pourraient collaborer dans la prestation de services à la population. Elle a aussi assisté le délégué canadien qui siège au comité des codes nationaux de l'Organisation internationale de normalisation. Celle–ci doit adopter une nouvelle norme relative aux codes de pays pendant l'exercice 1995–1996.



Hans von Donhoff, Directeur
Planification stratégique

Pendant l'exercice, la Direction a élaboré le *Plan d'entreprise 1995–1996* et produit le *Rapport annuel 1993–1994*. Ces documents contribuent beaucoup à rehausser l'image de l'entreprise, à guider les employés, à leur donner un sentiment d'appartenance et à stimuler leur conscience professionnelle. La Direction a aussi mené des recherches sur le barème des droits, élaboré des normes de service, rédigé une requête au Conseil du Trésor en vue d'obtenir l'autorisation préliminaire de projet pour le Plan de perfectionnement de la technologie et préparé des présentations données par le président–directeur général et d'autres membres de l'équipe de direction.

La Direction des services de gestion

La Direction des services de gestion englobe les services suivants : Systèmes d'information, Services d'informatique, Organisation et méthodes, Communications écrites, Communications et Marketing, Politique des passeports et numéro 1–800.

Pendant l'exercice, les Services d'informatique ont été très absorbés par la modernisation du matériel et des logiciels du Bureau des passeports. Ils ont largement contribué à préparer l'introduction des logiciels Windows et WordPerfect. Par ailleurs, les Services ont réalisé des essais concluants sur la façon dont le personnel se servira du courrier électronique afin de communiquer avec les autres services gouvernementaux. Ils ont aussi consacré beaucoup de temps à l'élaboration des nouvelles normes de travail que les gestionnaires emploieront, entre autres, pour répartir les ressources et fixer les objectifs de productivité.



Robert Knight, chef,
Systèmes d'information

La Direction a fait l'objet d'une publicité favorable à la suite des démarches entreprises pour célébrer le vingt–cinquième anniversaire du bureau de Montréal.

Dans les bureaux les plus occupés, on a embauché des examinateurs à temps partiel pour raccourcir le temps d'attente des clients. En outre, tous les bureaux ont été tenus de contrôler ce temps d'attente quatre fois par jour, afin que l'on déplace le personnel en fonction des besoins.

On a déménagé les bureaux de Halifax, Fredericton et Sainte–Foy afin de les rendre plus accessibles au public.

La Direction a acheté du nouveau matériel pour le système de téléphone automatisé de Montréal. Ce système a amélioré le traitement des demandes et coûte moins cher à exploiter. Pendant l'exercice, on en a étendu la portée pour qu'il englobe les quatres provinces maritimes en plus du Québec. Dans toute la région, les employés ont reçu plus de latitude dans l'exécution du processus de délivrance. Dans les bureaux de Laval et de Sainte–Foy, on a supprimé un palier de gestion au complet pour souligner l'importance que l'entreprise accorde à l'habilitation des employés.

La formation du personnel reste en tête des priorités. En plus de dispenser une formation en milieu de travail aux examinateurs, on a distribué largement la brochure intitulée *Passeport pour un service en or*. Elle contient des conseils sur la façon de traiter une multitude de questions relatives à la délivrance des passeports.

Le Direction a offert à tous ses employés la possibilité de recevoir une formation en informatique. Les gestionnaires ont rencontré le personnel de Montréal pour le sensibiliser aux objectifs du Plan de perfectionnement de la technologie.

La Direction a fait l'objet d'une publicité favorable à la suite des démarches entreprises pour célébrer le vingt–cinquième anniversaire du bureau de Montréal. Toujours pour faire connaître ses services, elle a participé à des salons et installé un kiosque d'information dans 17 centres commerciaux. À titre expérimental, elle a choisi des centres commerciaux situés en région éloignée où les citoyens peuvent déposer leur demande de passeport. La Direction a aussi continué à organiser des séances d'information à l'intention des étudiants, des agents de voyage et des personnes âgées.

La Direction de la planification stratégique

L'une des fonctions premières de la Direction de la planification stratégique est d'élaborer et d'articuler les orientations à long terme et les objectifs commerciaux à court terme du Bureau des passeports. Chaque année, elle étudie les progrès réalisés par l'organisation dans la mise en œuvre des stratégies formulées dans le *Plan stratégique 1992–1993 à 1996–1997*. La Direction coordonne en outre l'élaboration des orientations générales de l'entreprise et fait de la recherche dans des domaines touchant les affaires générales.

La Direction assure le soutien du Comité exécutif, qui est présidé par le président– directeur général, et du Conseil consultatif, qui est présidé par le jurisconsulte du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Le directeur de la Planification stratégique est secrétaire du Conseil consultatif.

On a agrandi deux bureaux, ceux de Scarborough et de London, afin de mieux servir les clients et on en a modernisés deux autres, ceux de Hamilton et de Thunder Bay. Le bureau de Kitchener a adopté un modèle de «service complet», en vertu duquel les employés reçoivent la formation nécessaire pour assurer le processus de délivrance de A à Z, c'est–à–dire de l'examen à la finition, en passant par la production. Grâce à cette mesure, le bureau a accru son efficacité, sa souplesse administrative et la satisfaction de ses employés.

Les bureaux de St. Catharines, Kitchener et London ont continué d'exposer les œuvres d'artistes locaux dans leur salle d'attente. Cette initiative est avantageuse à plusieurs égards. Elle permet aux artistes de se faire connaître plus largement et donne aux clients et employés l'occasion d'apprécier des œuvres d'art. D'autres bureaux étudient la possibilité de suivre cet exemple.

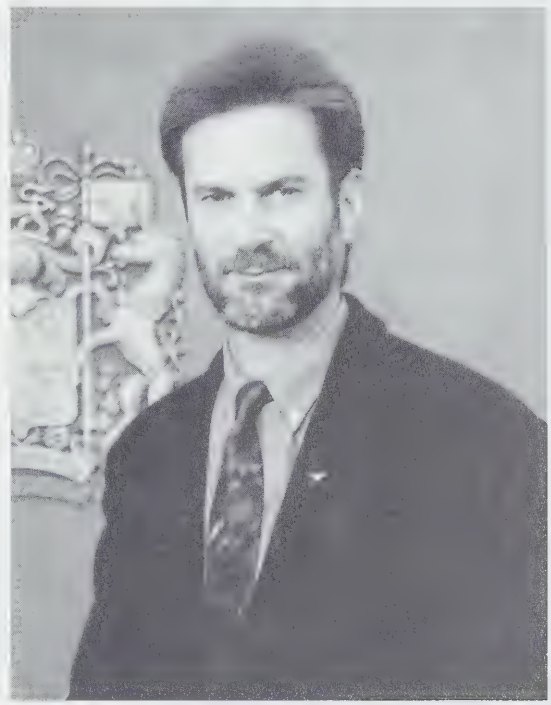
Le bureau de Toronto a souligné son vingt–cinquième anniversaire en tant que centre de «service complet» en montant une exposition historique, en réalisant une brochure commémorative et en produisant divers autres documents. Il a associé le public à la célébration en offrant des gâteaux et des rafraîchissements, et aussi organisé à l'intention du personnel un pique–nique où les anciens employés étaient invités.

Toujours soucieux de mieux se faire connaître par les voyageurs, les bureaux régionaux ont pris part à des salons itinérants, ont rendu des visites de courtoisie à des députés fédéraux et à des agences de voyage, ont annoncé leurs services à la télévision communautaire et ont organisé des séances d'information pour les étudiants et les agents de voyage.

La Direction des opérations de l'Est

La Direction des opérations de l'Est est chargée de délivrer les titres de voyage au Québec et dans les quatre provinces maritimes. Elle administre des bureaux à Fredericton, Halifax, Jonquière, Laval, Montréal, Sainte–Foy, Saint–Laurent et St. John's.

L'an dernier, la Direction a dépassé de 3 p. 100 ses objectifs de productivité, en délivrant 305 290 titres de voyage, soit une augmentation de plus de 7 p. 100 par rapport à l'exercice précédent. Elle a aussi continué à mettre à profit les mesures de gestion et développé l'usage de l'informatique pour améliorer la qualité du service à la clientèle.



Michel Leduc, directeur Opérations de l'Est

Pour mieux répondre aux clients de la région métropolitaine et soulager le bureau de Montréal, la Direction a ouvert un bureau temporaire dans le complexe Guy–Favreau pendant les périodes de pointe. Cette mesure a diminué l'achalandage du bureau principal et permis de couper de moitié le temps d'attente des clients.

La Direction des opérations de l'Ontario

La Direction des opérations de l'Ontario administre des bureaux à Toronto, Hamilton, London, North York, Scarborough, Thunder Bay, Windsor, Brampton, Kitchener et St. Catharines.

La Direction a délivré 440 109 passeports en 1994–1995. Ce chiffre constitue un dépassement de 40 000 passeports, soit 11 p. 100, par rapport aux objectifs de production. Il représente le tiers de tous les passeports émis au Canada. Malgré l'énorme charge de travail qu'elle a absorbée, la Direction a réussi à honorer les engagements pris face à ses clients en respectant le délai de traitement de cinq jours.

Pendant le dernier exercice, la Direction a ouvert trois nouveaux bureaux, à Brampton, Kitchener et St. Catharines. Grâce à eux, on a réussi à répartir encore plus également le volume entre la région métropolitaine de Toronto et le *Golden Horseshoe*, c'est–à– dire la rive ouest du lac Ontario.

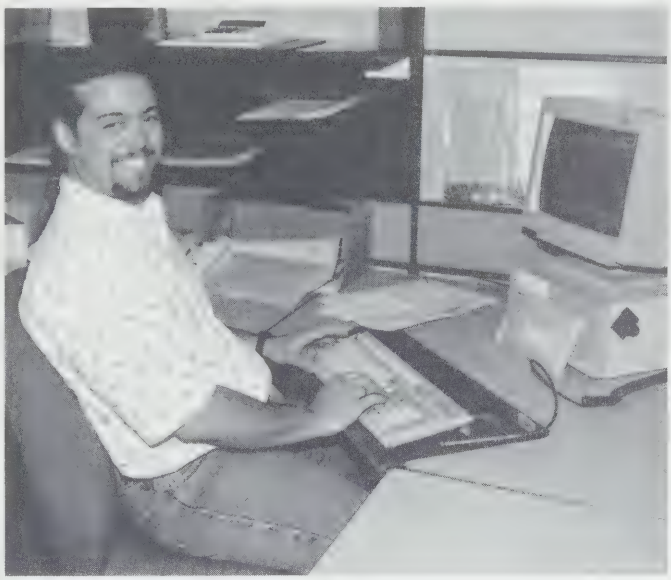


De gauche à droite - Deuxième rangée : Vicky Belair, Lalita Maharjh, Joy Hardy, Lisa Hackett
Première rangée : Lu Jackson, Bonnie Martin
Bureau de London

Comme pendant les années précédentes, la Direction a accordé la priorité aux mesures visant à améliorer la qualité du service offert à la clientèle. Pour faire suite à l'introduction du service «feu vert» au bureau de North York, l'an dernier, elle offre maintenant celui–ci dans la plupart de ses bureaux. Il s'agit d'un mécanisme évitant aux clients déjà rencontrés d'attendre en ligne une deuxième fois.

Le bureau de Toronto a souligné son vingt–cinquième anniversaire en tant que centre de «service complet» en montant une exposition historique, en réalisant une brochure commémorative et en produisant divers autres documents.

Tous les bureaux ont contribué à trouver des moyens pour combler les besoins de la clientèle au plan du service. Parmi ceux–ci, mentionnons la mise en place d'un pupitre de triage où l'on procède au classement des demandes, le traitement par lot des demandes, la communication de renseignements dans la salle d'attente et la délivrance de plus de 40 000 passeports à des voyageurs dont les besoins étaient urgents. Le bureau de Brampton a amélioré le service en installant un comptoir de renseignments et un comptoir de collecte dans des locaux adjacents; it peut ainsi réserver son local principal aux examens.



Alec Marois, chef, Expédition du courier
Opérations centrales

En participant au Salon des aînés et des voyages d'Ottawa et en organisant des séances d'information à l'intention des députés et de leur personnel, la Direction a poursuivi ses efforts soutenus pour mieux renseigner les voyageurs au sujet de ses services. En outre, elle a fait visiter ses installations à des invités du Sri Lanka, d'Australie, d'Uruguay, de Taïwan, de Latvie et du Japon, venus profiter de l'expérience du Canada dans la délivrance des passeports.

La Direction des opérations de l'Ouest

La Direction des opérations de l'Ouest dessert les provinces des Prairies et la Colombie–Britannique. Elle administre des bureaux à Calgary, Edmonton, Regina, Saskatoon, Surrey, Vancouver, Victoria et Winnipeg.

Pendant l'exercice, la Direction a continue a respecter les normes de rapidité et d'efficacité fixées par le Bureau, en traitant toutes les demandes de passeport en cinq jours ou moins. Elle a délivré 283 561 passeports, soit une augmentation de près de 5 p. 100 par rapport à l'exercice précédent.

La région a réalisé le dernier volet de son enquête de trois ans auprès de la clientèle. L'enquête a révélé que la population est satisfaite au plus haut point des services dispensés par la Direction. Quatre–vingt–dix pour cent des personnes interrogées ont classé le service comme étant bon ou excellent.

Même si la population est très heureuse des services reçus, les responsables de la Direction continuent d'accorder la priorité absolue à l'amélioration du service. Les employés reçoivent des conseils et des commentaires des clients sur la qualité du service dispensé. Pour améliorer les communications internes, la Direction a créé le *Western RoundUp*, bulletin contenant des articles sur les gestes posés par le personnel pour améliorer la qualité du service.

Le bureau de Vancouver a célébré son vingt–cinquième anniversaire en offrant des gâteaux, du café et du thé à ses visiteurs. Il leur proposait par la même occasion une exposition mettant en valeur des anciens passeports et des affiches commémorant l'événement. L'exposition sera présentée dans les autres bureaux de la région l'année prochaine.



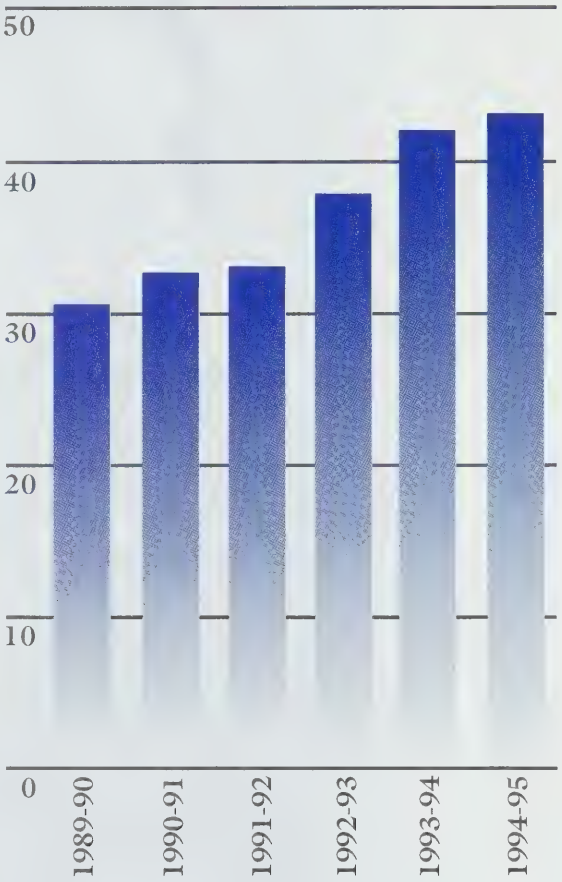
De gauche à droite : Dianna Downs, Walter Morello, Jinous Ghalanoi
Bureau de Vancouver

Les dépenses

Les dépenses se sont élevées à un total de 42,8 millions de dollars, un montant inférieur de 6,8 millions aux recettes. Les dépenses ont augmenté de 1,5 million de dollars par rapport à 1993-1994. Les salaires et avantages sociaux représentent 49 p. 100 du montant, les immobilisations, 3 p. 100 et les frais d'exploitation, 48 p. 100.

Dépenses

en millions de dollars



La Direction des opérations centrales

La Direction des opérations centrales dessert la Région de la capitale nationale. Elle administre cinq points de service : les bureaux de délivrance d'Ottawa et de Hull, le bureau chargé des déplacements officiels, le bureau chargé des certificats d'identité et le bureau de traitement des demandes postales. Pendant l'exercice 1994–1995, la Direction a délivré 310 325 titres de voyage, soit légèrement plus que pendant l'exercice précédent. La timidité de la croissance observée est attribuable à la baisse du nombre de demandes postales; celle–ci s'explique par l'ouverture de trois nouveaux points de service en Ontario pendant l'exercice 1993–1994.

La Direction a pris plusieurs mesures pour améliorer son efficacité. Elle a notamment emménagé dans de nouveaux locaux, introduit une nouvelle technologie et amélioré la mise en marché de ses services.

La Direction a pris plusieurs mesures pour améliorer son efficacité. Elle a notamment emménagé dans de nouveaux locaux, introduit une nouvelle technologie et amélioré la mise en marché de ses services.

En septembre, le bureau d'Ottawa a emménagé dans des locaux plus spacieux et plus fonctionnels, sur le mail de la rue Sparks. Le bureau de Hull s'est lui aussi installé dans de meilleurs locaux. La Direction a doté les Services de courrier de nouveaux systèmes qui faciliteront la manutention du courrier et amélioreront les procédés comptables.

Droits exigibles*

Passeports de 24 pages ou l'équivalent

Pays	Années de validité	Droits ($ CAN)
Canada	5	35,00
États–Unis	10	87,75
France	5	94,60
Royaume–Uni	10	38,94
Nouvelle–Zélande	10	70,34
Australie	10	98,40
Japon	5	139,00
Suède	10	26,64
Mexique	5	42,32
Espagne	10	16,41
Allemagne	10	28,49
Inde	5	12,63
Pologne	10	31,93
République tchèque	10	42,00

*au 9 juin 1995

la première, on tient compte des frais généraux; pour la seconde, on considère uniquement le personnel d'exploitation.

Le taux de productivité varie selon les fluctuations saisonnières de la demande de passeports. Comme la plupart des gens voyagent pendant le dernier trimestre de l'exercice financier, on a besoin de plus de personnel pour traiter les demandes pendant cette période.

Pendant l'exercice 1994–1995, le taux de productivité global du Bureau des passeports a atteint 2 681 titres/année–personne, soit une légère augmentation par rapport à l'exercice précédent et un dépassement de 7 p. 100 par rapport aux prévisions inscrites dans le *Plan d'entreprise*. La productivité du personnel affecté à l'exploitation (après déduction des frais généraux) s'est située à 3 614 titres/année–personne, taux similaire à celui enregistré en 1993–1994.

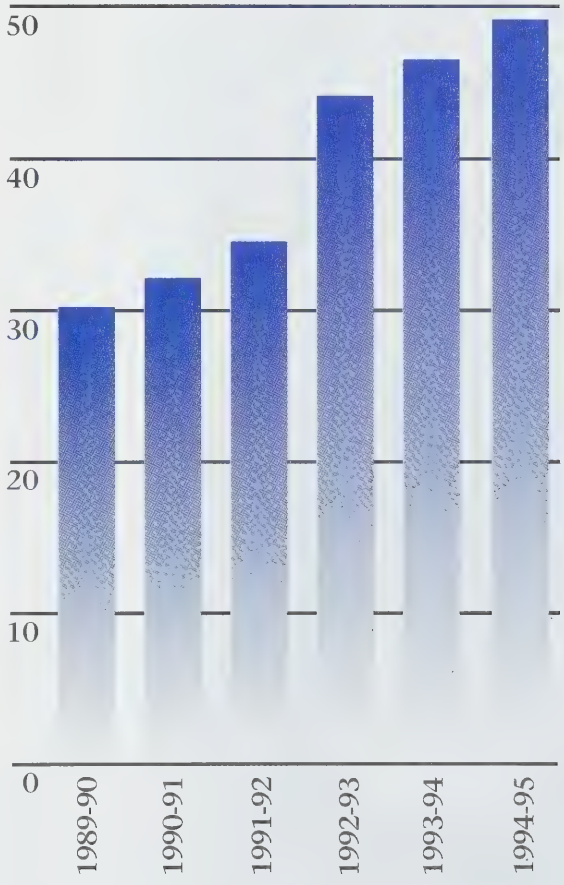
En 1994–1995, les recettes ont atteint 49,6 millions de dollars, soit 3,1 millions de plus que l'année précédente (une hausse de 6,7 p. 100).

Les recettes

En 1994–1995, les recettes ont atteint 49,6 millions de dollars, soit 3,1 millions de plus que l'année précédente (une hausse de 6,7 p. 100). Cette hausse des recettes est attribuable à une augmentation du volume de 5,9 p. 100.

Recettes

en millions de dollars



Chaque année, le Bureau se fixe des objectifs de productivité, pour l'ensemble de l'organisation et pour chaque direction opérationnelle. Ces objectifs sont adoptés par le Comité exécutif et par le Conseil consultatif.

Le nombre de titres de voyage délivrés au Canada a augmenté de 7 p. 100 par rapport à 1993–1994. Deux facteurs indépendants l'un de l'autre expliquent l'augmentation du nombre de titres de voyage délivrés en 1994–1995. Le plus important est sans doute la fin de la récession. Quand l'économie tourne au ralenti, les gens considèrent les voyages à l'étranger comme un luxe qu'ils ne peuvent plus se permettre. Cependant, dès que l'économie a commencé à dépasser les prévisions de croissance, le nombre de Canadiens voyageant à l'étranger s'est mis à grimper.

Le second facteur date de l'exercice précédent. En décembre 1993, dans un avis consulaire aux voyageurs, on a recommandé aux Canadiens entrant aux États–Unis en utilisant le transport en commun de se munir d'un titre de voyage valide. Cet avis a reçu beaucoup d'attention dans la presse, ce qui a entraîné une demande imprévue pour des passeports. Cette demande s'est maintenue pendant presque tout l'exercice 1994–1995, pour commencer à diminuer pendant le quatrième trimestre.

Le volume des titres de voyage délivrés à l'étranger a diminué de 13 p. 100. Cette baisse est surtout due au fait que les Canadiens vivant aux États–Unis envoient maintenant leur demande de passeport à Ottawa. Ils ne s'adressent aux missions canadiennes locales qu'en cas d'urgence.

Sur les 1 397 223 titres de voyage émis, environ 98 p. 100 étaient des passeports de 24 pages et 2 p. 100, d'autres titres.

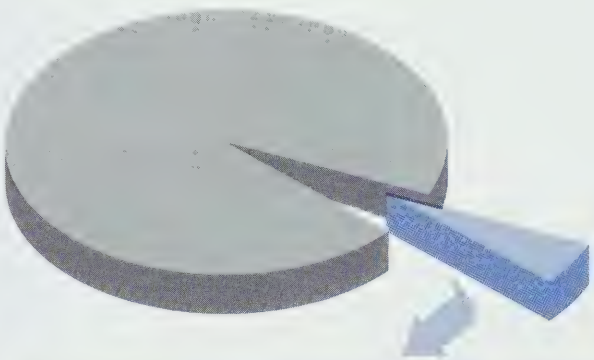
La productivité

La productivité est depuis longtemps le principal indicateur de rendement utilisé au Bureau des passeports. Chaque année, le Bureau se fixe des objectifs de productivité, pour l'ensemble de l'organisation et pour chaque direction opérationnelle. Ces objectifs sont adoptés par le Comité exécutif et par le Conseil consultatif.

La haute direction se base sur les objectifs de productivité pour répartir les ressources, pour contrôler l'efficacité et pour élaborer des objectifs à court et à long terme.

Le taux de productivité se définit comme le nombre de titres de voyage délivrés par année–personne. Il existe deux variantes de ce taux : pour

Titres de voyage par catégorie



Passeport de 48 page	T.V.R.	Passeport spécial	C. de' I.	Passeport diplomatique	Passeport d'urgence

- Pendant trois années de suite, les Opérations de l'Ouest ont mené **une enquête annuelle auprès des requérants de passeport**. Cette enquête avait pour but de cerner les besoins des clients et les moyens d'améliorer le service. Les excellents résultats obtenus démontrent à quel point les employés du Bureau des passeports se soucient de fournir un service de qualité à leurs clients. Ces résultats serviront à améliorer le service dans d'autres régions du pays.

- Pendant l'exercice 1994–1995, le Bureau a commencé à préparer **un examen détaillé de ses politiques et procédés administratifs**, afin d'en assurer l'application uniforme dans ses 31 points de service.

  Le Bureau doit constamment trouver de **nouveaux créneaux et produits** pour équilibrer ses frais de production croissants. Certains de ces créneaux et produits ont un lien direct avec les nouveaux procédés et les nouvelles technologies dont le Plan de perfectionnement de la technologie prévoit l'adoption. Le principal exemple en est la carte–passeport format portefeuille. Cette carte est conçue pour faciliter le passage des frontières, en particulier la frontière canado–américaine.

Le Bureau des passeports étudie aussi toute une série de moyens pour réduire ses dépenses.

Le Bureau des passeports étudie aussi toute une série de moyens pour réduire ses dépenses. Il pense notamment à améliorer ses techniques de mise en marché et à négocier des coentreprises et des ententes de partage de locaux avec des ministères et organismes fédéraux. Enfin, il se penche sur des moyens pour rationaliser l'usage de ses ressources, par exemple en facturant des services qu'il rend gratuitement ou qu'il vend sous le coût de revient.

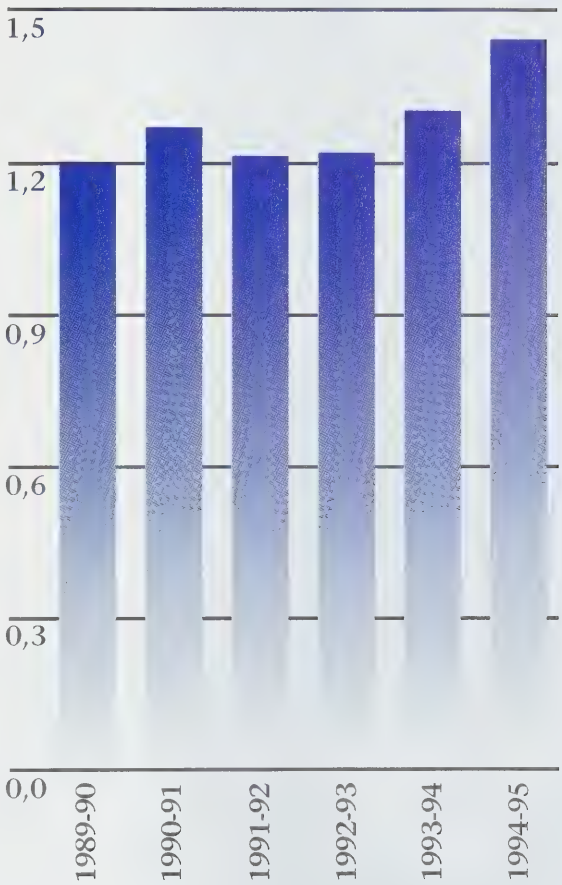
Les indicateurs de rendement

Pour mesurer son rendement, le Bureau des passeports utilise quatre indicateurs : le volume, la productivité, les recettes et les dépenses.

Le volume

En 1994–1995, le Bureau des passeports a émis 1 397 223 titres de voyage, soit une augmentation de près de 6 p. 100 par rapport à l'année précédente, et de 7 p. 100 par rapport aux prévisions inscrites dans le *Plan d'entreprise*. De ces titres de voyage, 1 339 285 ont été délivrés au Canada et 57 938, à l'étranger.

Titres de voyage délivrés



Pendant l'année, le Bureau des passeports a continué à favoriser l'habilitation des employés comme moyen d'améliorer la qualité du service fourni à la population canadienne.

L'examen des opérations de gestion lancé en 1992–1993 se divisait en deux volets : le **Projet d'examen des opérations** et le **Projet d'examen de l'affectation des ressources**. Le Projet d'examen des opérations a permis de définir et de mettre en application un processus de production normalisé dans toute l'organisation. Le Projet d'examen de l'affectation des ressources a consisté à élaborer un nouveau modèle de répartition des ressources basé sur le processus de production normalisé. Ce modèle permet de rationaliser la répartition des ressources, et ainsi d'accroître la productivité et d'améliorer le service dispensé à la population canadienne.

Pour le Bureau des passeports, il est très important de donner au personnel consulaire la formation dont il a besoin pour délivrer les passeports canadiens. Dans le passé, les spécialistes du Bureau des passeports ont répondu de façon ponctuelle aux demandes de formation formulées par les missions à l'étranger, le plus souvent en donnant des cours sur place.

L'**Initiative en formation consulaire** met à profit les nouvelles technologies comme la vidéo pour offrir aux intéressés une trousse d'auto–formation complète. On prévoit ainsi diminuer les frais de formation tout en normalisant l'enseignement. Pendant l'année, le responsable de la formation consulaire a consacré beaucoup d'énergie à adapter les trousses de formation existantes au nouveau système informatique dont les missions canadiennes sont en train de se doter.

De son côté, la Direction des services en ressources humaines a élaboré une stratégie de **gestion des ressources humaines**, qui sera suivie d'un examen détaillé des politiques et procédés administratifs.



Andrée Gagné, chef, Production
Bureau d'Ottawa

Pendant l'année, le Bureau des passeports a continué à favoriser **l'habilitation des employés** comme moyen d'améliorer la qualité du service fourni à la population canadienne. Dans l'ensemble de l'organisation, les employés de première ligne ont reçu plus de latitude pour résoudre les questions complexes.

Pour mieux répondre aux besoins de ses clients, le Bureau des passeports encourage la mise en place d'**Initiatives pour une qualité de service accrue** dans tous les services de l'entreprise. Pendant l'exercice 1994–1995, il a lancé trois initiatives de cet ordre.

- Tout d'abord, soucieux de compléter les démarches entreprises par les bureaux régionaux en vue de cerner les attentes des clients en matière de service, le Bureau a pris part à **l'étude nationale menée l'an dernier par l'Institut de recherche en politiques publiques**. Cette étude portait sur les services dispensés et les activités menées par plusieurs organismes de service spéciaux. Dans ce contexte, la Direction de la planification stratégique a élaboré un ensemble de normes de service à la clientèle propres au Bureau des passeports. Ces normes traduisent la mission et la philosophie du Bureau des passeports en tant qu'organisme de service spécial.

CHAPITRE 2 : LES POINTS SAILLANTS DE L'ANNÉE

Les objectifs énoncés dans le Plan d'entreprise 1994–1995

Depuis quelques années, le Bureau des passeports s'acquitte de son mandat dans une optique beaucoup plus commerciale. Pendant l'exercice 1994–1995, il a poussé plus avant beaucoup des démarches entreprises pour améliorer son fonctionnement. Dans un même temps, il a accordé une attention particulière aux sept objectifs fixés dans le *Plan d'entreprise 1994–1995*. Le fait qu'il a atteint ces objectifs témoigne une fois de plus de la détermination avec laquelle il s'efforce de trouver des moyens pour mieux servir les voyageurs canadiens.

Le Plan de perfectionnement de la technologie englobe toute une gamme de mesures. Celles–ci touchent pratiquement tout ce que fait l'organisation pour délivrer un produit de grande qualité.

Les objectifs fixés dans le *Plan d'entreprise* étaient centrés sur les démarches suivantes : le Plan de perfectionnement de la technologie, le Projet d'examen de l'affectation des ressources, l'Initiative en formation consulaire, le Plan de gestion des ressources humaines, l'Habilitation, les Initiatives pour une qualité de service accrue, et la Recherche de nouveaux créneaux et produits.

Le **Plan de perfectionnement de la technologie** englobe toute une gamme de mesures. Celles–ci touchent pratiquement tout ce que fait l'organisation pour délivrer un produit de grande qualité. Le plan prévoit la mise au point de systèmes et procédés perfectionnés pour la production des passeports, l'adoption de mesures de sécurité renforcées et la formation d'un personnel très motivé, capable d'assumer des responsabilités toujours plus grandes.

La réalisation du plan est étalée sur une période de quatre ans; débutée en 1993, elle s'achèvera à la fin de 1997. Pour définir le plus clairement possible la démarche qu'il entend suivre, le Bureau des passeports a divisé ce plan en quatre étapes.

La première, entamée en septembre 1993, s'est terminée à la mi–mars 1994. Elle a servi à cerner les besoins futurs des usagers et les conditions à respecter pour renouveler le processus de délivrance. Elle a aussi aidé à élaborer de nouvelles méthodes d'organisation du travail et à mettre en place une infrastructure informatique.

La deuxième étape, centrée avant tout sur les essais et la recherche, a pris fin en 1995. Elle consistait à mettre à l'épreuve pratiquement tous les aspects de la production des passeports, et notamment à évaluer leur rapport coût–avantage.

La troisième étape a pour but de mettre à l'essai les nouveaux systèmes et procédés en situation réelle. La quatrième, enfin, marque la mise en service du nouvel équipement et des nouveaux procédés à l'échelle de l'organisation.

Sommaires de chapitre

Les points saillants de l'année

- *Les objectifs énoncés dans le Plan d'entreprise 1994–1995*
- *Les indicateurs de rendement*
- *Le volume*
- *La productivité*
- *Les recettes*
- *Les dépenses*
- *La Direction des opérations centrales*
- *La Direction des opérations de l'Ouest*
- *La Direction des opérations de l'Ontario*
- *La Direction des opérations de l'Est*
- *La Direction de la planification stratégique*
- *La Direction des services de gestion*
- *La Direction des services en ressources humaines*
- *La Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger*
- *La Direction des finances et de l'administration*



améliorations à y apporter. La Commission a recommandé, d'une part, de resserrer les critères d'attribution et, d'autre part, d'ouvrir des bureaux régionaux.

Le Bureau des passeports a rapidement mis en application les recommandations de la Commission touchant les modalités de délivrance. Les nouveaux règlements adoptés à cet effet ont réussi à réduire les cas de fraude; par contre, ils ont compliqué les démarches à faire pour obtenir un passeport. Beaucoup de gens ont eu de la difficulté à comprendre les nouvelles conditions à remplir pour obtenir un passeport. Comme aucun représentant du Bureau des passeports ne pouvait les aider à proximité de chez eux, ils s'adressaient à leur député. Cette situation a fait augmenter la pression exercée en faveur de la décentralisation. Pour y donner suite, le Bureau des passeports a décidé de créer trois bureaux régionaux. Ceux-ci ont ouvert leurs portes dans les trois plus grandes villes du pays : Montréal, Toronto et Vancouver.



Lucy Ramos, Jinous Ghalanoi, examinatrices
Bureau de Vancouver

À l'origine, les bureaux régionaux devaient répondre aux demandes de renseignements des citoyens qui avaient du mal à remplir le formulaire de demande. Ils ne pouvaient délivrer des passeports que dans des cas urgents. Très vite, cependant, les bureaux régionaux se sont imposés comme un lien important pour les voyageurs. Peu après leur ouverture, ils ont commencé à délivrer des passeports sur place. Pendant sa première année de fonctionnement, le bureau de Montréal a délivré environ 48 000 passeports, celui de Toronto, environ 45 000 et celui de Vancouver, environ 25 000.



De gauche à droite : Bernice Goulding, Susan Kelly, Helena Silwanowicz, Jean-Paul Magazzinich
Bureau de Toronto

L'ouverture des bureaux régionaux a profité autant à la population qu'au gouvernement. Les clients ont en effet reçu un service personnalisé, ce qui a fait chuter le nombre d'erreurs et les délais de traitement. L'examen en personne des requérants a augmenté la sûreté du titre de voyage canadien, tout en diminuant le délai de production et le coût de revient. L'énorme succès remporté par les trois premiers bureaux auprès de la population a mené à l'ouverture de points de service dans tout le pays. Aujourd'hui, le Bureau administre 31 points de service, dont 28 bureaux de délivrance régionaux. Ces derniers délivrent chaque année plus de 85 p. 100 de l'ensemble des passeports.

En 1995, les trois bureaux régionaux ont célébré 25 ans de services rendus à la population canadienne. À l'aube des 25 prochaines années, le Bureau des passeports continue sur sa lancée vers l'excellence. Pour mieux répondre aux besoins des voyageurs du pays, il modernise le processus de délivrance des titres de voyage canadiens.

Le Bureau préserve la réputation internationale du passeport canadien en assurant la sûreté non seulement du titre de voyage proprement dit, mais encore celle de son processus de délivrance. L'efficacité et l'efficience des bureaux régionaux revêtent un caractère crucial à cet égard. Le succès obtenu par les bureaux régionaux de Montréal, Toronto et Vancouver depuis 25 ans témoigne de la réputation enviable dont jouissent les titres de voyage canadiens à l'étranger.

Le 25e anniversaire des bureaux régionaux

Cela semble inconcevable aujourd'hui, mais, avant 1970, le seul endroit où l'on pouvait se présenter pour demander un passeport en personne se trouvait dans la capitale nationale. Si vous viviez à Corner Brook (Terre-Neuve) ou à Abbotsford (Colombie–Britannique), les chances pour que vous fassiez l'expédition jusque là étaient pratiquement nulles.

D'ailleurs, même parmi les personnes vivant dans des villes situées beaucoup moins loin d'Ottawa, très peu pouvaient prendre le temps de faire le voyage. Par conséquent, à moins de vivre dans la région immédiate de la capitale, les Canadiens n'avaient pratiquement aucun contact avec les gens chargés de leur fournir la documentation indispensable pour séjourner en terre étrangère.

Il ne fait aucun doute que, dès la première fois où le Bureau des passeports a ouvert ses portes au public, la population a préféré recevoir un service personnalisé. Néanmoins, elle avait rarement à se plaindre de l'efficacité et de la promptitude avec lesquelles le personnel d'Ottawa faisait parvenir le passeport demandé.

Les années soixante ont été marquées au Canada par de nombreux changements dans le paysage social et dans le paysage politique. Certains de ces changements ont touché les personnes travaillant pour le Bureau des passeports à Ottawa.

Avant 1960, peu de Canadiens séjournaient à l'étranger. Dans l'ensemble, les voyages étaient réservés aux gens d'affaires et aux nantis. Tout cela allait changer avant la fin de la décennie. Dès 1969, le personnel limité du bureau d'Ottawa croulait sous une charge de travail qui avait plus que doublée en moins de dix ans.

Parallèlement à la montée en flèche de la demande de passeports, on a pris conscience qu'il fallait faire quelque chose pour empêcher que ceux–ci ne soient obtenus par des moyens illicites. La crédibilité du passeport canadien dépendait d'un système de délivrance garantissant que les passeports ne tomberaient pas entre des mains non autorisées.

L'assassinat de Martin Luther King fut l'un des incidents qui confirmèrent la nécessité de resserrer les contrôles relatifs à la délivrance des passeports canadiens. Le meurtrier du pasteur noir, James Earl Ray, avait en effet échappé à l'arrestation alors qu'il voyageait sous la protection d'un passeport canadien, qu'il s'était procuré par des moyens illicites.

Le gouvernement fédéral a donc créé la Commission royale d'enquête sur la sécurité, chargée d'examiner la sûreté du processus de délivrance et de cerner les



De gauche à droite - Deuxième rangée : Richard Godin, Tony Stavole, Carl Morin, Marcel Martel, Josie Magliocco, Michel Leduc, Sylvain Perreault, Martine Lallouz, François Schryburt
Première rangée : Chantal Sauvé, Orietta Di Sano, Maryse Jacob, Lyne Dupuis, Francine Hérard-Sauvé, Ginette Pomerleau, Gisele Alfie, Patricia Ohnona, Fleurette Boily
Bureau de Montreal



Steve McDonald, examinateur
Bureau de Hull

Le Bureau doit appliquer sans relâche des normes très strictes afin de préserver la réputation dont les titres de voyage canadiens jouissent à l'étranger.

Le Bureau doit constamment contrôler ses frais de production. Dans une période de compressions budgétaires comme la nôtre, il est tenu d'appliquer des méthodes de gestion éprouvées. Il doit sans cesse penser à rationaliser. Toutefois, il ne peut le faire aux dépens de la qualité du service et de la sûreté des produits. Le défi que doit surmonter le Bureau des passeports dans la conduite de ses affaires courantes est de trouver un juste milieu entre ces contraintes.

Dans toute l'organisation, on resserre les mesures de sécurité, souvent au moyen d'appareils de pointe, afin que les passeports de demain soient encore plus sûrs. Le Bureau doit appliquer sans relâche des normes très strictes afin de préserver la réputation dont les titres de voyage canadiens jouissent à l'étranger. Il serait en effet inacceptable de compromettre la sûreté du système grâce auquel ce passeport est produit.

Qualité de service



Répondre aux besoins des voyageurs canadiens

Les **certificats d'identité** sont délivrés aux apatrides qui ont été admis au Canada, y ont résidé moins de trois ans et sont dans l'impossibilité d'obtenir un titre de voyage de leur pays d'origine. Ils sont valables pour tous les pays qui figurent dans le document et sont valides pendant une période d'au moins un an et d'au plus deux ans, avec possibilité de prorogation pendant un maximum de trois ans, à raison d'un an à la fois.

Le Bureau des passeports du Canada est un chef de file dans le domaine des titres lisibles à la machine, grâce auxquels les agents de l'immigration peuvent contrôler plus rapidement les voyageurs. Cette technique a commencé à susciter un intérêt sur la scène internationale au début des années 1970, au moment où les aérogares étaient inondées par une vague de passagers de vols internationaux qui essayaient de passer rapidement à l'immigration et aux douanes. Dans l'avenir, les nouvelles technologies permettront de simplifier encore davantage le contrôle des voyageurs.

Le Bureau des passeports est constamment à l'affût de nouvelles technologies lui permettant d'améliorer le service à la clientèle. Il a adopté à cette fin un Plan de perfectionnement de la technologie, dont la mise en œuvre est très avancée; le Plan vise à intégrer la technologie de pointe au processus de délivrance des titres de voyage canadiens. Des membres clés du personnel collaborent avec des entrepreneurs privés pour mettre au point le nouveau système informatisé.

Le Bureau étudie par ailleurs la faisabilité d'introduire une carte–passeport format portefeuille. Cette carte permettrait de faciliter le passage des frontières. Les premiers voyageurs à bénéficier de la carte–passeport seront ceux qui se déplacent fréquemment aux États–Unis.

Le défi

Pour remplir son mandat, le Bureau des passeports doit constamment équilibrer trois variables : la qualité du service, la sécurité et le coût.

Le service à la clientèle est au cœur de la philosophie d'entreprise adoptée par le Bureau des passeports. Aujourd'hui, il est plus important que jamais de dispenser les services attendus avec un maximum d'efficacité, d'efficience et d'économie.

Le Bureau des passeports reconnaît que ses employés sont son principal atout pour bien servir la population. Il a donc pris plusieurs mesures pour se doter d'un personnel très motivé. Il encourage ses employés à faire preuve d'initiative pour régler des questions complexes. Il récompense ceux qui accomplissent systématiquement leurs tâches de façon exemplaire. Il leur fournit les outils dont ils ont besoin pour obtenir des résultats. Il a amélioré l'aménagement du milieu de travail, offert des cours de perfectionnement et introduit de l'informatique de pointe dans tous les services.

Aujourd'hui, il est plus important que jamais de dispenser les services attendus avec un maximum d'efficacité, d'efficience et d'économie.

Au cours des dernières années, le Bureau des passeports a amélioré ses techniques de gestion en se concentrant sur la gestion stratégique. Cette dernière consiste à fixer les orientations à long terme, à déterminer quel est le meilleur usage des ressources, à établir des normes et à évaluer l'opinion des employés et celle des clients.

Titres de voyage

Le Bureau des passeports délivre environ 1,3 million de titres de voyage chaque année. Pour répondre aux besoins variés de ses clients, il est autorisé à délivrer sept catégories de titres de voyage.

Le Bureau des passeports est constamment à l'affût de nouvelles technologies lui permettant d'améliorer le service à la clientèle.



Joy Hardy, examinatrice
Bureau de London

Le **passeport de 24 pages**, de couleur bleu, est le titre de voyage habituel que connaissent la plupart des Canadiens. Il est délivré aux citoyens canadiens qui effectuent occasionnellement des voyages d'agrément ou d'affaires. Ce passeport représente actuellement 98 p. 100 de tous les titres de voyage délivrés. Il est valide pour cinq ans et n'est pas renouvelable pour l'instant. Les enfants de moins de 16 ans peuvent être inscrits sur le passeport de l'un de leurs parents ou posséder leur propre passeport.

Le **passeport de 48 pages** est pratiquement identique au passeport de 24 pages; étant plus long, il convient particulièrement aux voyageurs dont les déplacements à l'étranger sont fréquents, par exemple les gens d'affaires.

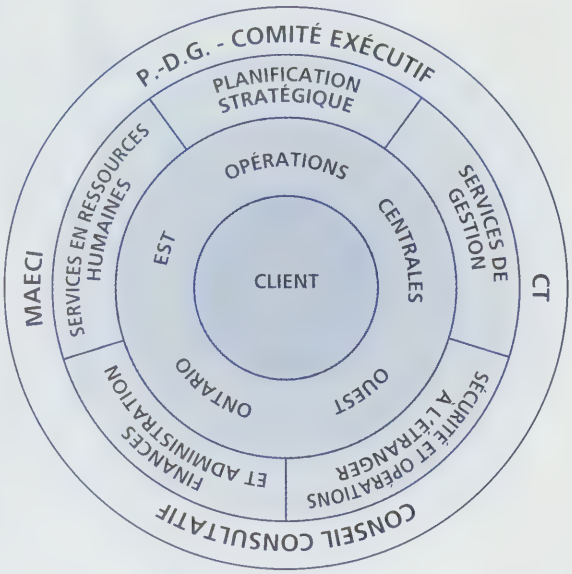
Le Bureau des passeports délivre aussi des **passeports diplomatiques**, de couleur bourgogne, aux diplomates canadiens, aux dignitaires représentant le gouvernement, aux courriers diplomatiques et aux citoyens qui représentent officiellement le Canada aux conférences internationales d'ordre diplomatique.

Le Bureau délivre aussi un **passeport spécial** aux représentants du gouvernement du Canada qui se rendent à l'étranger en service commandé. C'est le cas des membres du Conseil privé qui ne font pas partie du Cabinet fédéral, des députés, des membres du Cabinet d'une province, ainsi que des fonctionnaires et des particuliers désignés pour participer à des conférences qui ne sont pas de nature diplomatique.

S'ils voyagent aux frais du gouvernement, les membres de la famille d'un représentant officiel peuvent obtenir un passeport diplomatique ou un passeport spécial. C'est au ministre des Affaires étrangères et du Commerce international qu'il revient de déterminer leur admissibilité. Le passeport diplomatique et le passeport spécial sont valides pour une période de cinq ans, mais le titulaire cesse d'y avoir droit, et doit le rendre, à la date où prennent fin son statut ou ses fonctions officiels.

Les missions diplomatiques et consulaires du Canada peuvent délivrer, au nom du Bureau des passeports, des **passeports d'urgence** aux voyageurs canadiens qui se trouvent dans une situation exceptionnelle à l'étranger.

Le Canada délivre des **titres de voyage pour réfugiés** autorisés par la *Convention de 1951 des Nations Unies relative au statut de réfugié*. Ces documents sont remis aux résidents permanents et aux titulaires d'un permis du ministre auxquels le statut de réfugié a été accordé par Immigration Canada. Les titres de voyage pour réfugiés sont valables pour tous les pays autres que le pays d'origine du titulaire. Ils sont valides pour une période de deux ans, mais peuvent être prorogés pendant une période ne dépassant pas cinq ans, à raison d'un ou deux ans à la fois.



Le Bureau des passeports exploite 31 points de service, à savoir 28 bureaux de délivrance répartis dans tout le pays, le service de traitement des demandes postales, le service de délivrance des certificats d'identité et le service de délivrance des titres de voyage officiel (voir annexe B). Le Bureau emploie 434 personnes nommées pour une période indéterminée et 115 personnes nommées pour une période déterminée.

Le Bureau est en voie d'habiliter ses employés, afin qu'ils soient en mesure de résoudre des questions complexes quand ils traitent avec les clients. Le président– directeur général consulte l'équipe de direction composée des directeurs et chefs de service, qui lui fournit des conseils d'ordre opérationnel.

Pour s'assurer que tous les cadres supérieurs comprennent clairement les activités et les objectifs de l'organisation, le président–directeur général conclut avec chacun d'eux un contrat annuel énonçant ses responsabilités et les résultats qu'il doit atteindre.

Ai passeport, accepterais de voyager

Il n'est pas rare que les Canadiens passent des semaines à préparer un voyage à l'étranger. Cependant, très peu prennent le temps de réfléchir à la première condition à satisfaire pour entrer dans un pays étranger : avoir en main un passeport valide. Peu importe, ils savent ce qu'ils veulent : un service rapide et efficace et un passeport à prix très abordable. Au fil des ans, le Bureau des passeports a fait preuve de diligence pour combler les aspirations des voyageurs.

Pour personnaliser le service, le Bureau a soigneusement choisi l'emplacement où il a installé ses 31 points de service. Ces bureaux étant situés dans des agglomérations urbaines, l'organisme est en mesure de servir en personne 85 p. 100 de sa clientèle. Le délai moyen de traitement est de cinq jours si la demande est présentée en personne, et de dix jours si elle est envoyée par la poste.

Le Bureau a pris soin de placer ses points de service à proximité d'un stationnement et dans des bâtiments accessibles aux personnes ayant une déficience. Le service est offert en français et en anglais, et des solutions ont été prévues pour communiquer avec les personnes ayant une déficience visuelle ou auditive.

Le Bureau dispense aussi des services d'urgence après les heures normales de bureau, pendant la fin de semaine et pendant les congés fériés.



De gauche à droite : Judith Lefebvre, Roger Blais, Joyce Cochrane, Malka Simon
Bureau d'Ottawa



Jacques Côté, examinateur
Opérations centrales

Le Bureau des passeports publie quatre documents officiels importants : le *Document cadre*, le *Plan stratégique*, le *Plan d'entreprise* et *le Rapport annuel*. Ces documents sont des outils de gestion essentiels qui servent à l'élaboration des stratégies à long terme et des objectifs commerciaux à court terme du Bureau, à leur mise en œuvre et à l'évaluation du rendement de l'organisme.

Le *Document cadre* constitue la charte du Bureau. On y définit les responsabilités et l'obligation de rendre compte de l'organisme. On révise le *Document cadre* tous les trois ans, pour tenir compte des nouvelles réalités. La dernière révision remonte à 1994.

Le *Plan stratégique* précise les objectifs et stratégies à long terme de l'organisme. Le *Plan* en vigueur, terminé en 1992–1993, définit les orientations du Bureau des passeports jusqu'à la fin de l'exercice 1996–1997.

Le *Plan d'entreprise* indique les buts et objectifs commerciaux pour l'exercice financier suivant, définit les stratégies à suivre pour les atteindre et prévoit les ressources dont on aura besoin pour y parvenir.

Le *Rapport annuel* contient une évaluation des principales activités et le bilan financier de l'exercice précédent.

Le Bureau des passeports est axé sur le client et dispense ses services directement à la population canadienne. Sa structure traduit cette orientation.

La structure

Depuis qu'il est devenu un organisme de service spécial, le Bureau des passeports accorde une attention plus soutenue à sa structure. Quand cela était nécessaire, il a transféré des responsabilités et remanié son organigramme afin que celui-ci traduise mieux sa vocation commerciale et sa culture d'entreprise.

Le Bureau des passeports est dirigé par un président–directeur général, qui siège au comité exécutif avec les différents directeurs du Bureau. Ce comité prend toutes les décisions concernant les politiques et les activités de l'organisme.

Le Bureau des passeports est composé des directions fonctionnelles et opérationnelles suivantes : Planification stratégique, Services de gestion, Services en ressources humaines, Finances et Administration, Sécurité et Opérations à l'étranger, Opérations de l'Ouest, Opérations de l'Ontario, Opérations centrales et Opérations de l'Est.

Le Bureau des passeports est axé sur le client et dispense ses services directement à la population canadienne. Sa structure traduit cette orientation. L'organigramme présenté ci-après (figure 1–1) illustre les rapports entre les divers éléments de l'organisation et traduit la primauté que l'organisme accorde à la qualité du service. Le client est au centre des activités du Bureau.

délivrance. L'énoncé de mission du Bureau définit sa raison d'être et sert de fondation à sa stratégie de développement à long terme, notamment en ce qui concerne le recensement des marchés et produits potentiels. Le caractère général de cet énoncé permet à l'organisation de s'adapter aux circonstances. La mission a été reproduite sous forme d'affiche, elle est intégrée à tous les documents officiels de l'organisme et elle a été communiquée à tous les employés. Elle est donc connue de l'ensemble du personnel, qui est évalué selon la contribution qu'il apporte à sa réalisation.



Monica Urrutia, Production
Bureau de Vancouver

Le Bureau des passeports est une organisation de service hautement motivée qui respecte des normes supérieures tout en équilibrant son budget. Il s'engage à produire des titres de voyage tout en accordant la plus haute importance au rapport coût–efficacité, en veillant à améliorer la qualité du service selon des normes clairement définies et en assurant la sûreté de ses produits. Son personnel est son principal atout. On l'encourage à faire preuve d'initiative pour résoudre des questions complexes et pour satisfaire aux exigences des voyageurs, dans la mesure où celles–ci sont raisonnables. L'organisation récompense les employés dont les états de service sont exemplaires.

Le statut d'organisme de service spécial

En 1990, le Bureau des passeports a subi une transformation marquante : il est devenu l'un des cinq premiers organismes de service spéciaux créés par le gouvernement du Canada pour améliorer les services dispensés aux Canadiens. À ce titre, le Bureau des passeports met beaucoup d'accent sur l'emploi de pratiques commerciales saines dans la prestation des services. Tout en fonctionnant comme une entreprise privée, il reste un organisme gouvernemental, qui relève du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

Le Bureau des passeports finance entièrement ses activités grâce aux droits perçus pour la délivrance des passeports et autres titres de voyage, et doit réaliser des recettes suffisantes pour couvrir ses dépenses. Le Bureau est doté d'un fonds renouvelable. Il peut accumuler un excédent ou un déficit annuel jusqu'à concurrence de quatre millions de dollars. Le Bureau peut aussi reporter les excédents d'une année à l'autre pour compenser d'éventuels déficits. À l'heure actuelle, il a accumulé un excédent de 29,2 millions de dollars.

Comme organisme de service spécial, le Bureau des passeports dispose d'une marge de manœuvre considérable pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. En retour de cette autonomie, il doit rendre compte de son rendement en fonction de normes exigeantes.

Pour renforcer sa vocation commerciale, le Bureau est doté d'un Conseil consultatif où siègent des représentants du secteur public et du secteur privé. Le Conseil a pour rôle de conseiller le Bureau quant à ses orientations à long terme et d'étudier les documents officiels de l'organisme, en vue d'en recommander l'adoption ou le rejet au président–directeur général et au sous–ministre responsable. Le Conseil se réunit deux fois par an. Il est composé de sept membres, qui proviennent du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, d'autres ministères et organismes, d'autres organismes de service spéciaux, des compagnies aériennes et des voyagistes (voir annexe A).

CHAPITRE 1 : RÉPONDRE AUX BESOINS DES VOYAGEURS CANADIENS

Les Canadiens qui prévoient voyager à l'étranger ont besoin des services de l'un des organismes les plus accessibles du gouvernement fédéral : le Bureau des passeports. Le service demandé par la plupart d'entre eux est la délivrance d'un passeport. Cependant, s'il est le plus souvent rendu, ce service n'est pas le seul à être offert par le Bureau des passeports : celui-ci délivre d'autres titres de voyage, comme le passeport diplomatique, le passeport spécial, le passeport d'urgence, le certificat d'identité et le titre de voyage de réfugié.



Lisa Hackett, Joy Hardy, examinatrices
Bureau de London

Le Bureau des passeports est réputé dans le monde entier pour la sûreté de ses titres de voyage et de son processus de délivrance. Pour préserver cette réputation, le Bureau est constamment à l'affût de nouvelles façons de faire, que ce soit en améliorant sa technologie ou le service dispensé aux clients.

Le Bureau des passeports entretient des rapports étroits avec des ministères et d'autres organismes du gouvernement canadien. Ces rapports lui



Daniel Champagne, Gary Mohr
Bureau d'Ottawa

permettent d'améliorer le service offert à la population canadienne, tout en assurant la sécurité et la rentabilité de ses activités.

Le mandat dévolu au Bureau des passeports est inscrit dans le *Décret sur les passeports canadiens.* En vertu de ce décret, le Bureau est chargé de la délivrance, de la révocation, de la retenue, de la récupération et de l'utilisation des passeports.

Le Bureau des passeports conseille aussi les missions canadiennes à l'étranger en ce qui concerne les procédures en vigueur. Il offre des services aux fonctionnaires et aux élus qui se rendent à l'étranger en mission officielle au nom du gouvernement du Canada ou bien d'un gouvernement provincial ou territorial. En outre, il répond aux gouvernements étrangers qui demandent des conseils sur la façon de délivrer avec efficacité et efficience des passeports sûrs.

La mission

La mission du Bureau des passeports est claire : émettre au public canadien des titres de voyage respectés dans le monde entier. Ces documents sont reconnus dans des traités multilatéraux et sont réputés dans le monde entier pour leur authenticité et la sûreté de leur processus de

Sommaires de chapitre

Répondre aux besoins des voyageurs

- *La mission*
- *Le statut d'organisme de service spécial*
- *La structure*
- *Ai passeport, accepterais de voyager*
- *Titres de voyage*
- *Le défi*
- *Le 25e anniversaire des bureaux régionaux*

MESSAGE DU PRÉSIDENT–DIRECTEUR GÉNÉRAL



Robert J. MacPhee
Le président-directeur général

L'année 1994–1995 a été très importante pour le Bureau des passeports. C'est une année au cours de laquelle nous avons célébré un point marquant de notre histoire, tout en nous tournant énergiquement vers l'avenir pour améliorer la qualité des services que nous offrons aux voyageurs.

Il y a vingt–cinq ans, nous devenions une organisation plus accessible. L'ouverture de trois bureaux régionaux, à Montréal, Toronto et Vancouver, nous a beaucoup rapprochés des gens que nous desservons. Il s'agissait, chose certaine, d'un changement radical par rapport à la structure très centralisée de l'époque, qui entretenait peu de contacts directs avec sa clientèle. Depuis, le Bureau est devenu une organisation axée sur le service et, à ce titre, nous offrons à nos clients un service de qualité supérieure. Aujourd'hui, avec 31 points de service situés à des emplacements stratégiques dans tout le pays, nous pouvons servir en personne la majorité de nos clients.

Nous avons maintenant franchi une autre étape importante dans notre évolution. Je suis très heureux de constater que nous nous situons à l'avant–garde des organismes fédéraux pour ce qui est de mettre à profit la technologie en vue d'améliorer le service, tout en diminuant les frais d'exploitation. Nous avons agi de façon très délibérée dans toutes les démarches réalisées pour instaurer cette nouvelle ère. Par l'entremise du Plan de perfectionnement de la technologie, le Bureau a entrepris un remaniement complet du processus de délivrance des titres de voyage canadiens. Avec ses quatre étapes distinctes, le Plan définit clairement la voie que suivra notre développement.

Je suis aussi satisfait des progrès que nous avons réalisés pour habiliter notre personnel. Voilà déjà plusieurs années que nous dispensons à nos employés une formation qui vise à les habiliter. Cette formation leur a donné l'assurance dont ils ont besoin pour résoudre des questions complexes.

Le fait que nous respections et dépassions nos objectifs témoigne de l'efficacité de nos services de planification à court et à long terme. Enfin, comme nous nous y attendions, les sondages régionaux ont confirmé que nos clients sont extrêmement satisfaits de nos services.

Au cours des 25 prochaines années, le Bureau des passeports continuera de poursuivre l'excellence dans les services offerts à la population canadienne. Je suis convaincu que nous réussirons à franchir les défis que nous réserve l'avenir, grâce à une planification méticuleuse et à un personnel hautement motivé.

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU PRÉSIDENT–DIRECTEUR GÉNÉRAL 3

CHAPITRE 1 : *RÉPONDRE AUX BESOINS DES VOYAGEURS* 5
La mission 5
Le statut d'organisme de service spécial 6
La structure 7
Ai passeport, accepterais de voyager 8
Titres de voyage 9
Le défi 10
Le 25e anniversaire des bureaux régionaux 12

CHAPITRE 2 : *LES POINTS SAILLANTS DE L'ANNÉE* 15
Les objectifs énoncés dans le Plan d'entreprise 1994–1995 15
Les indicateurs de rendement 17
Le volume 17
La productivité 18
Les recettes 19
Les dépenses 20
La Direction des opérations centrales 20
La Direction des opérations de l'Ouest 21
La Direction des opérations de l'Ontario 22
La Direction des opérations de l'Est 23
La Direction de la planification stratégique 24
La Direction des services de gestion 25
La Direction des services en ressources humaines 27
La Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger 28
La Direction des finances et de l'administration 28

CHAPITRE 3 : *BÂTIR L'AVENIR* 31

CHAPITRE 4 : *RENDEMENT FINANCIER* 33
Rapport de la direction 33
États financiers 34

ANNEXE
ANNEXE A : *CONSEIL CONSULTATIF* 39
ANNEXE B : *31 POINTS DE SERVICE* 40

FIGURES
1–1 ORGANIGRAMME DU BUREAU DES PASSEPORTS 8

Le point de service à Hull comprends :

- le bureau de délivrance de Hull
- le bureau chargé des déplacements officiels ;
- le bureau chargé des certificats d'identité ;
- et le bureau de traitement des demandes postales



31 POINTS DE SERVICE



NORMES DE SERVICE

Droits
Les droits exigés pour la délivrance des passeports servent à recouvrer les frais; tous les titres de voyage sont produits en fonction d'un rapport coût/efficacité optimal.

Temps d'attente
Le délai d'attente moyen pour être servi est de 20 minutes. Selon les dernières statistiques, 85 p. 100 de tous les clients sont servis en 20 minutes.

Délai de traitement
Le délai de traitement moyen d'une demande de passeport présentée par la poste est de 10 jours ouvrables; il est de 5 jours ouvrables quand la demande est présentée en personne.

Nombre de visites au Bureau
Les Canadiens qui présentent leur demande de passeport en personne doivent en général se présenter deux fois à nos bureaux : une fois pour déposer la demande et une autre pour prendre possession du passeport.

Durée de l'examen
L'examen d'une demande dure en moyenne 5 minutes si la demande présentée par le client répond à toutes les exigences.

Offre
La norme d'offre est de servir 85 p. 100 de nos clients en personne. Il existe 31 points de service, soit 28 bureaux de délivrance, le service des certificats d'identité, le service des déplacements officiels et le service de traitement des demandes postales. Depuis quelques années, environ 15 p. 100 seulement des demandes traitées au Canada sont présentées par la poste.

Commodité
Tous les bureaux des passeports doivent être situés à proximité d'un stationnement et dans des immeubles accessibles aux personnes ayant une déficience.

Heures d'ouverture
Les bureaux des passeports ouvrent au moins 7 heures et demie par jour. Certains bureaux sont ouverts jusqu'à 9 heures et demie par jour.

Sécurité du titre
Tous les titres de voyage délivrés par le Bureau des passeports respectent ou dépassent les normes internationales sur la sécurité; tous les employés du Bureau des passeports bénéficient d'une cote de sécurité correspondant à leurs responsabilités.

Conformité du titre
Tous les titres de voyage délivrés par le Bureau des passeports respectent ou dépassent les critères internationaux définissant le format et les modalités de délivrance des titres de voyage internationaux.

Service d'urgence
Au Canada, le Bureau des passeports assure le service d'urgence après les heures de bureau, pendant les fins de semaine et pendant les congés fériés. Quand un passeport est perdu à l'étranger, on délivre un passeport d'urgence.

Protection des renseignements personnels
Tous les renseignements personnels concernant les requérants de passeport sont protégés.

Réputation des documents
Tous les titres de voyage délivrés par le Bureau des passeports sont respectés dans le monde entier.

Habilitation des examinateurs
Les examinateurs sont habilités à résoudre des questions complexes au moment de l'examen.

Compétence des examinateurs
Les examinateurs satisfont aux exigences d'accréditation fixées par le Bureau des passeports.

Reconnaissance des bons services
Le Bureau reconnaît et récompense les employés qui se distinguent au plan de la qualité du service.

Communication avec le public
Le Bureau des passeports sert la population dans les deux langues officielles et offre un service de transcription aux personnes malentendantes. En outre, les demandes de passeport sont offertes en Braille et sous format électronique destiné aux personnes ayant une déficience visuelle. Tous les requérants peuvent se renseigner gratuitement sur nos services grâce à un numéro sans frais, que l'on peut utiliser 24 h par jour, 7 jours par semaine. Les téléphonistes sont en poste de 9 h à 17 h du lundi au vendredi, dans tous les fuseaux horaires. Le pdg répond à toute la correspondance qui lui est adressée, dans un délai de 30 jours.

Service au public
Tous les employés du Bureau des passeports qui traitent avec le public assurent un service courtois, obligeant, aimable et empathique.

PHILOSOPHIE D'ENTREPRISE

NOTRE VISION

Viser l'excellence dans nos services.

NOTRE MISSION

Émettre au public canadien des titres de voyage respectés dans le monde entier.

NOS VALEURS

Un service de qualité
Nous assurons un service de qualité qui comble ou dépasse les attentes du public canadien.

Des personnes de qualité
Nous nous engageons à recruter et à former des personnes de qualité.

Intégrité
Nous délivrons des titres de voyage qui jouissent d'un prestige international.

Sécurité
Nous veillons constamment à la sécurité des titres de voyage et des procédés de production.

Rentabilité
Nous émettons au public canadien des titres de voyage avec un souci constant de rentabilité.

Rendement
Nous assurons une gestion saine et efficace de nos services.

Recherche et développement
Nous consacrons temps, efforts et ressources à la recherche, en vue d'améliorer le produit et la technologie de production.

Reconnaissance des réalisations
Nous promouvons des normes élevées de rendement chez nos employés et reconnaissons leurs réalisations.

BUREAU DES PASSEPORTS

RAPPORT ANNUEL

1994-1995

1994 1995



BUREAU DES PASSEPORTS RAPPORT ANNUEL

Bureau des passeports Passport Office

Un organisme du ministère des Affaires étrangères et Commerce international

Canada

CAI
EA160
-C16

PASSPORT OFFICE

ANNUAL REPORT 95.96



The year 1995-96 was a year full of preparations for change. The most significant change is the increasing move towards the use of technology to become a more efficient and effective organization. Early in the year, we moved to the Windows environment as part of our office automation and in preparation for the implementation of the Technology Enhancement Plan and the new OSCAR system. As important an impact of technology has had on our services and how we provide them, it has an equally important impact on our people. The introduction of new software and technology, for many, can be stressful and disruptive. For this reason, we developed a Transitional Human Resources Plan to mitigate the effects of rapid technological change.

This increased use of technology will enhance service to Passport Office clients in two important ways. First, OSCAR will increase the efficiency of the passport issuance process by improving information capture, storage and retrieval while also increasing the security of the document. Second, OSCAR also allows for the possibility of an entirely new travel document — the Passport Card. The card is an electronic form of the passport that will enable Canada to participate in a joint border system with the United States. This cooperation will allow for rapid access to the two countries for frequent, low-risk travellers. The joint border system was recently piloted in Vancouver with successful results.

A national client satisfaction survey conducted this year showed that Canadians are generally very satisfied with the Passport Office's performance. We are pleased with such positive feedback and we will continue to build on our success by focussing on meeting client needs in an affordable and secure manner.

This year saw an unprecedented increase in the demand for passports. In fact, demand soared by more than 130% in the Montreal area for the month of October. Our staff reacted remarkably. They relocated from other offices and even established temporary locations to handle the extra workload. It was a tremendous example of dedication and teamwork and it was very much appreciated by management and clients alike.

I would also like to take this opportunity to thank our outgoing Chief Executive Officer, Mr. Robert MacPhee, for his five years of dedicated service to the organization and wish him well in his new career in the private sector. He took pains to emphasize to me the impressive competence of Passport Office staff, and their dedications to the principles and practices of client service delivery. This report is impressive evidence of their success.

MICHAEL HUTTON - CEO

If you require additional copies of the
1995-96 Annual Report, please contact:

Written Communication Services
Passport Office
The Department of Foreign Affairs and
International Trade
Ottawa, Ontario
K1A 0G3

Tel: (819) 953-4283
Fax: (819) 953-5856

Design: Victory
© Public Works and Government Services Canada
CAT. No. E77-96
ISBN: 0-662-62590-0

PASSPORT OFFICE

ANNUAL REPORT 95.96

Passport Office / Bureau des passeports

An agency of the Department of Foreign Affairs and International Trade

Canada

TABLE OF CONTENTS

4 CORPORATE PHILOSOPHY

6 MESSAGE FROM THE CEO

8 POINT B · SERVING THE TRAVEL NEEDS OF CANADIANS

20 POINT C · THE YEAR IN REVIEW

34 POINT D · BUILDING THE FUTURE

36 POINT E · FINANCIAL PERFORMANCE

43 APPENDIX A



OUR VALUES

QUALITY SERVICE

We provide quality service that meets or exceeds the expectations of the Canadian public.

QUALITY PEOPLE

We are committed to recruiting and training quality people.

INTEGRITY

We provide travel documents that enjoy high international reputation and respect.

SECURITY

We continuously focus on the security of the travel document and its production process.

COST EFFECTIVENESS

We deliver travel documents to the Canadian public with the highest regard for cost effectiveness.

EFFICIENCY

We focus on efficiency and sound management in the provision of our services.

RESEARCH & DEVELOPMENT

We invest time, effort and resources in research to develop the product and the production process technology.

RECOGNITION OF ACHIEVEMENT

We encourage and recognize high standards of achievement in our employees.

SERVICE STANDARDS

PRICE

The passport fee recovers costs and all travel documents are produced with the highest regard for cost effectiveness.

WAITING TIME

The average waiting time for service is 20 minutes. According to recent data, 85 per cent of all clients are served within 20 minutes.

TURNAROUND TIME

The average time to process an application submitted by mail is ten working days; five working days if submitted in person.

NUMBER OF TRIPS TO THE PASSPORT OFFICE

Canadians applying for a passport in person generally make two trips to the Passport Office; one to submit an application, and the other to pick up the passport.

EXAMINATION TIME

The average time to examine an application is five minutes if all application requirements are met.

AVAILABILITY

The standard is to serve 85 per cent of our clients in person. There are 31 points of service, including 28 issuing offices, Certificate of Identity, Official Travel and mail-in services. In the recent past, only about 15 per cent of all applications processed in Canada were submitted by mail.

CONVENIENCE

All Passport Offices are to be located in areas where parking is available and in buildings that are accessible to persons with a disability.

HOURS OF SERVICE

The minimum daily number of hours of service to the public is 7.5. Some issuing offices remain open to the public up to 9.5 hours.

SECURITY OF DOCUMENT

All travel documents issued by the Passport Office conform to or exceed international security norms and all employees of the Passport Office have security clearance at the appropriate level.

CONFORMITY WITH INTERNATIONAL STANDARDS

All travel documents issued by the Passport Office conform to or exceed international specifications concerning the format and issuance of international travel documents.

SERVICEABILITY

In Canada the Passport Office provides emergency services after office hours, on weekends and on statutory holidays. When a passport is lost abroad, an emergency passport is issued.

PROTECTION OF PERSONAL INFORMATION

All personal information concerning applicants is protected.

PERFORMANCE OF DOCUMENT

All travel documents issued by the Passport Office are internationally respected.

RESPONSIVENESS OF EXAMINERS

Examiners are empowered to resolve complex issues at the time of examination.

COMPETENCE OF EXAMINERS

Examiners meet the professional and security requirements set by the Passport Office.

RECOGNITION OF EMPLOYEE SERVICE

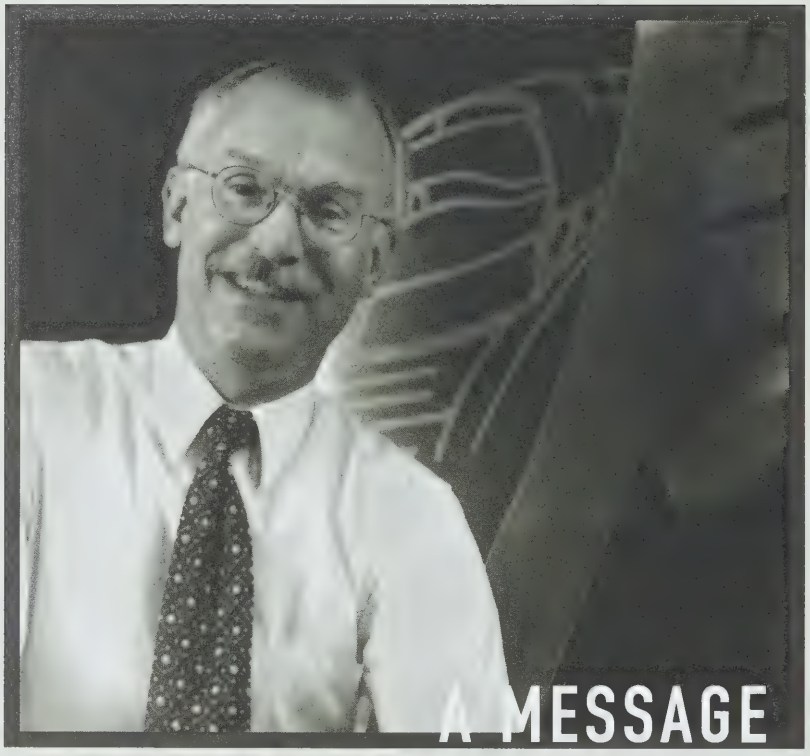
Superior employee service is recognized and rewarded.

COMMUNICATION WITH THE PUBLIC

The Passport Office offers bilingual services in designated regions as well as TTD/TTY services for deaf people. Applications are also available in Braille and in a digitalized format for persons with a visual impairment. The Passport Office provides a web site and a toll-free number information service 24 hours a day, seven days a week. Service representatives are available Monday through Friday during normal working hours in all time zones. The CEO responds to all written correspondence from the public within 30 working days.

SERVICE TO THE PUBLIC

All employees of the Passport Office dealing with the public provide courteous, helpful, kind and empathetic service.



A MESSAGE

FROM THE CHIEF EXECUTIVE OFFICER

The year 1995-96 was a year full of preparations for change. The most significant change is the increasing move towards the use of technology to become a more efficient and effective organization. Early in the year, we moved to the Windows environment as part of our office automation and in preparation for the implementation of the Technology Enhancement Plan and the new OSCAR system. As important an impact as technology has had on our services and how we provide them, it has an equally important impact on our people. The introduction of new software and technology, for many, can be stressful and disruptive. For this reason, we developed an Transitional Human Resources Plan to mitigate the effects of rapid technological change.

This increased use of technology will enhance service to Passport Office clients in two important ways. First, OSCAR will increase the efficiency of the passport issuance process by improving information capture, storage and retrieval while also increasing the security of the document—the Passport Card. The card is an electronic form of the passport that will enable Canada to participate in a joint border system with the United States. This cooperation will allow for rapid access to the two countries for frequent, low-risk travellers. The joint border system was recently piloted in Vancouver with successful results.

A national client satisfaction survey conducted this year showed that Canadians are generally very satisfied with the Passport Office's performance. We are pleased with such positive feedback and we will continue to build on our success by focussing on meeting client needs in an affordable and secure manner.

This year saw an unprecedented increase in the demand for passports. In fact, demand soared by over 130 per cent in the Montreal area for the month of October. Our staff reacted remarkably. They relocated from other offices and even established temporary locations to handle the extra workload. It was a tremendous example of dedication and teamwork and it was very much appreciated by management and clients alike.

I would also like to take this opportunity to thank our outgoing Chief Executive Officer, Mr. Robert MacPhee, for his five years of dedicated service to the organization and wish him well in his new career in the private sector. He took pains to emphasize to me the impressive competence of Passport Office staff, and their dedication to the principles and practices of client service delivery. This report is impressive evidence of their success.

MICHAEL HUTTON - CEO


POINT B
SERVING THE TRAVEL
NEEDS OF CANADIANS

Canadians planning to travel abroad will likely require a valid passport or a travel document to enter a foreign country. When they do, they can rely on the services of one of the federal government's most accessible agencies – the Passport Office. The service the Office most commonly performs is issuing regular passports, but it also meets the needs of its clients by producing diplomatic, special and emergency passports, certificates of identity and refugee travel documents.



THE PASSPORT OFFICE HAS ESTABLISHED CLOSE TIES WITH OTHER
CANADIAN GOVERNMENT DEPARTMENTS AND AGENCIES."

THE TRAVEL NEEDS OF CANADIANS

The Passport Office enjoys an excellent international reputation for the integrity of both the documents it issues and the issuing process itself. Here at home, client surveys and other data show that Canadians greatly appreciate the fast, dependable, courteous service they receive from their Passport Office. To maintain this reputation, the Office constantly searches for new ways of doing business through technological and client service improvements. In its quest for excellence, the Passport Office has established close ties with other Canadian government departments and agencies. These alliances allow the Office to improve its service to the Canadian public and at the same time enhance the security and cost-effectiveness of its operations.

The mandate under which the Passport Office operates is derived from the Canadian Passport Order. Under this order, the Office is charged with the issuing, revoking, withholding, recovery and use of passports.

Another responsibility is to deliver guidance to missions abroad, which are sometimes called upon to provide passports to Canadians who are out of the country. The Passport Office also offers travel services to officials and elected representatives travelling on business on behalf of the Government of Canada or provincial or territorial governments. In addition, it responds to international requests for advice on the effective and efficient delivery of a secure passport.

"THE OFFICE IS COMMITTED TO PRODUCING TRAVEL DOCUMENTS WITH THE HIGHEST REGARD FOR COST EFFECTIVENESS WHILE ENHANCING ITS QUALITY OF SERVICE."

MISSION

The Passport Office has a clear mission – to provide the Canadian public with internationally respected travel documents. The documents are recognized by multilateral treaties and have a worldwide reputation for their authenticity and the integrity of the issuing process.

The mission statement expresses the basic purpose of the Agency and acts as a basis for developing the long-term strategy, including identification of potential markets and product lines. The broad nature of the mission statement enables the organization to adapt to changing circumstances. The mission statement has been reproduced as a poster, reprinted in all corporate documents and communicated to all employees. As a result, all employees are aware of the mission and are evaluated on the basis of how well they contribute to it.

The Passport Office is a highly motivated service-oriented organization that achieves excellence while operating in a fiscally responsible manner. The Office is committed to producing travel documents with the highest regard for cost effectiveness while enhancing its quality of service, according to defined service standards and maintaining the security of the travel documents it issues.

The greatest asset of the Passport Office is its staff. They have been encouraged to take the initiative to resolve complex issues and to accommodate the travelling public in every reasonable way. The organization recognizes and awards outstanding service.

SPECIAL OPERATING AGENCY STATUS

In 1990, the Passport Office underwent a major transformation – it became a Special Operating Agency, one of the first five Special Operating Agencies set up by the Government of Canada to improve services to Canadians. As a Special Operating Agency, the Office places great emphasis on the use of sound business practices in the delivery of its services. While the Office operates like a private sector enterprise, it is a government institution, an agency of the Department of Foreign Affairs and International Trade.

The Passport Office finances its operations entirely from the fees charged for passports and other travel documents and must generate sufficient revenues to meet expenditures. The Office operates under a revolving fund which is a non-lapsing authority from Parliament to make payments for operational expenditures, capital acquisitions and temporary financing of deficits up to $4 million. The fund is authorized to carry forward surplus revenue to offset future shortfall. To date, the accumulated surplus stands at $32.4 million.

As a Special Operating Agency, the Passport Office has greater management flexibility to achieve results than it would as part of a government department. In exchange for its increased autonomy, the Office is accountable for meeting high performance standards.

To reinforce the business-like nature of its operations, the Passport Office has an advisory board with membership drawn from other federal departments as well as the private sector. In the past, the role of the Board was to provide strategic advice to the Passport Office and to review and recommend for approval by the Chief Executive Officer and the Deputy Minister the corporate documents of the Agency. We are currently re-evaluating the terms of reference of the Advisory Board in order to better incorporate business-like practices and address stakeholders interests. During this period of re-evaluation, the Board has suspended its meetings. Normally, the Board meets twice a year and consists of seven members including representatives from the Department of Foreign Affairs and International Trade, other government departments and agencies, other Special Operating Agencies and the airline and travel industry.

The Passport Office publishes four major corporate documents: the Framework Document, the Strategic Plan, the Business Plan and the Annual Report. These documents are essential management tools used in the development and implementation of the long-term strategies and the short-term business objectives of the Office and in the evaluation of its performance.

The Framework Document is the Charter of the Agency and sets out the responsibility and accountability framework of the Office. It is revised every three years to reflect developments. The current Framework Document was last revised in 1994.

The Strategic Plan outlines the long-term objectives and strategies of the Office. The current Plan, completed in 1992-93, charts the direction of the Passport Office until the end of the 1996-97 fiscal year.

The Business Plan identifies the Office's business goals and objectives for the next fiscal year, outlines the strategies for achieving them and forecasts required resources.

The Agency's Annual Report evaluates its major activities and accounts for its financial performance in the preceding fiscal year.



"IN 1990, THE PASSPORT OFFICE UNDERWENT

A MAJOR TRANSFORMATION

IT BECAME A SPECIAL OPERATING AGENCY, ONE OF THE FIRST FIVE
SPECIAL OPERATING AGENCIES SET UP BY THE GOVERNMENT OF CANADA..."



"...THE AGENCY HAS MOVED
TO EMPOWER ITS EMPLOYEES,
ESPECIALLY EXAMINERS, TO ENABLE THEM TO RESOLVE COMPLEX
ISSUES WHEN DEALING WITH CLIENTS."

ORGANIZATION

Since becoming A Special Operating Agency, the Passport Office has paid closer attention to its organizational structure. When necessary, it has shifted responsibilities and reorganized itself to better reflect the business philosophy and corporate culture of the Agency. In doing so, the Agency has moved to empower its employees, especially examiners, to enable them to resolve complex issues when dealing with clients.

The Passport Office is headed by a chief executive officer who is accountable to the Deputy Minister of DFAIT for the Passport Office's operations and results. The CEO and the Agency's directors form the Executive Committee. This Committee is responsible for all policy and operational decisions of the Office.

The Passport Office is made up of the following functional and operational divisions: Corporate Secretariat; Management Services and Technology Enhancement Project; Human Resources Services; Finance and Administration; Security, Policy and Entitlement; Western Operations; Ontario Operations; Central Operations; and Eastern Operations.

The Passport Office is client-oriented and provides services directly to the Canadian public. Its organizational structure reflects this orientation.

The Passport Office operates 31 points of service, including 28 issuing offices located throughout the country and a centralized mail-in service, Certificate of Identity service and Official Travel service (see Appendix A). The Office employs 397 indeterminate employees and 118 determinate employees.

"THE FOLLOWING GRAPHIC ILLUSTRATES THE RELATIONSHIP AMONG THE VARIOUS PARTS OF THE ORGANIZATION AND REFLECTS THE PASSPORT OFFICE'S COMMITMENT TO QUALITY OF SERVICE. THE CLIENT IS AT THE CORE OF THE PASSPORT OFFICE ACTIVITIES."



CLIENTS COME FIRST

It is not unusual for Canadians to spend many weeks planning a trip abroad. But few will likely give much thought to the one thing above all others they must usually have to enter a foreign country – a valid passport. They do, however, know what they want – a fast, effective service and a very affordable passport. Over the years the Passport Office has worked diligently to meet the expectations of the travelling public.

To personalize its service, the Passport Office has carefully selected the locations of its 31 points of service. Because offices are located in urban areas, the Agency can serve 85 per cent of its clients in person. The average turnaround time to process an application is five working days if submitted in person, ten working days if submitted by mail.

Care is taken to ensure that offices are near parking areas and in buildings that are accessible to persons with a disability. Service is available in both English and French in designated bilingual areas and arrangements can be made to communicate with persons with a visual impairment and with persons who are deaf.

Emergency services are available after normal office hours, on weekends and on statutory holidays.

TRAVEL DOCUMENTS

The Passport Office issues about 1.3 million travel documents annually. To meet the varied travel requirements of its clients, the Office is authorized to issue seven different types of travel documents.

The one familiar to most Canadians is the blue **24-page passport**. It is issued to Canadian citizens and is used for occasional travel, such as vacations and business trips. It accounts for 98 per cent of all travel documents issued. The passport is valid for five years and is non-renewable. Children under 16 may be added to a parent's passport or they may have their own.

The **48-page passport** is the same as the 24-page passport, but has extra pages to make it more convenient for frequent travellers, such as business people.

In addition to these documents, the Passport Office issues maroon-coloured **Diplomatic Passports** to Canadian diplomats, top-ranking government officials, diplomatic couriers and private citizens nominated as official delegates to diplomatic international conferences.

The Office also issues green-coloured **Special Passports** to people representing the Canadian government on official business. These include members of the Privy Council who are not members of the Cabinet, Members of Parliament, provincial Cabinet members, public servants and private citizens nominated to conferences that are not diplomatic in nature.

Diplomatic or Special Passports may be provided to the families of officials if they are also travelling at public expense. The Minister of Foreign Affairs and International Trade determines eligibility. Diplomatic and Special passports are valid for five years, but entitlement to them ends on the date of the termination of the official status of the bearer or on the date of the termination of the official duty. When the entitlement ceases, the passport document must be returned to the Passport Office.

Canadians stranded abroad may be issued **emergency passports** by Canadian diplomatic and consular missions on behalf of the Passport Office.

Refugee Travel Documents are issued to persons who have been determined by Citizenship and Immigration Canada to be refugees under the 1951 United Nations Convention on the Status of Refugees and are legally landed (or on a Minister's permit pending landing) in Canada. Refugee Travel Documents are endorsed for travel to all countries, except the holder's country of origin. They are valid for two years but may be extended for an additional period of one or two years to a maximum of five years.

Certificates of Identity are issued to non-Canadians legally landed who are stateless or unable to obtain a travel document from their country of origin and have resided in Canada for less than three years. The Certificate of Identity is endorsed for travel to countries specified in the document and valid for not less than one year or more than two years, with one-year extension periods up to a maximum of three years.

FUTURE PRODUCTS

The Passport Office is a leader in producing machine-readable documents which can be used by Immigration Officers to quickly process travellers. Interest in this technology began in the early 1970s. A surge in international travel meant that air terminals were flooded with travellers trying to pass through immigration and customs. In the future, processing of travellers will be further simplified by emerging technologies.

The Passport Office is constantly looking for new technologies to improve its service to clients. It has made significant progress in implementing the Technology Enhancement Plan which is designed to use modern technologies in issuing Canadian travel documents. Key staff members are involved with private contractors in developing the new technological system.

The Office is also studying the feasibility of introducing a wallet-sized passport card. Its purpose is to facilitate movement across international borders. The primary beneficiaries of the card will be frequent travellers to and from the United States.



TO IMPROVE ITS SERVICE TO CLIENTS. IT HAS MADE SIGNIFICANT PROGRESS IN IMPLEMENTING THE TECHNOLOGY ENHANCEMENT PLAN..."



THAN EVER BEFORE TO PROVIDE SERVICE AS
EFFICIENTLY, EFFECTIVELY AND ECONOMICALLY AS POSSIBLE."

THE CHALLENGE

In carrying out its mandate, the Passport Office must constantly balance the variables of quality of service, security and cost. Client service lies at the core of the corporate philosophy of the Passport Office. Today it is more important than ever before to provide service as efficiently, effectively and economically as possible.

The organization recognizes that its employees are its most important asset in serving the public. To this end, the Office has taken a number of steps to develop a highly motivated workforce. Employees have been encouraged to take the initiative in dealing with complicated issues. The Office has rewarded those who consistently perform their duties at a high-level. It has also provided employees with the tools they need to do the job. Work areas have been improved, training courses offered and the latest in information technology is being introduced throughout the organization.

In recent years, the Passport Office has enhanced its management techniques by focusing on strategic management. Strategic management provides long-term strategic direction, determines the appropriate use of resources, sets standards, and evaluates client and employee feedback.

"IN CARRYING OUT ITS MANDATE, THE PASSPORT OFFICE MUST CONSTANTLY **BALANCE THE VARIABLES** OF QUALITY OF SERVICE, SECURITY AND COST."



Enhanced security measures, often incorporating sophisticated technology, are being applied across the organization to provide for an even more secure passport in the future. High standards must be constantly maintained to preserve the international reputation of the Canadian travel document. The integrity of the system that produces this passport can never be put at risk.

In an era of financial restraint, the Agency must also employ sound management practices. Production costs must be constantly monitored but must not be cut at the expense of quality of service and security standards. To find an effective balance is the challenge the Passport Office faces in the day-to-day carrying out of its duties.



POINT C

THE YEAR IN REVIEW

During the last fiscal year, the Passport Office made significant progress in improving the efficiency and effectiveness of its organization, the strength of its workforce and the quality of its service to the Canadian travelling public. In so doing the Office maintained the international reputation it has earned over many years.

The Passport Office set out to deliver its mandate through a number of specific objectives identified in the 1995-96 Business Plan. Actions taken to achieve the various objectives are summarized in this chapter.

OBJECTIVES

In consultation with Revenue Canada and Citizenship and Immigration Canada, the Passport Office investigated the feasibility of a **machine-readable, wallet-sized passport card** for Canadians. Such a card would take advantage of new technologies to facilitate travel between Canada and the US while offering the same high level of security as the passport. During the past fiscal year, the Passport Office commissioned a market survey to test public interest in the proposed card. The survey showed that there is indeed public demand for this new product.

In the interests of maintaining the highest standards of client service, the Passport Office undertook a **client satisfaction survey** of recent passport applicants across Canada. The findings were highly positive, revealing that Canadians are generally very satisfied with the Passport Office's performance. The survey data will be used to fine tune service delivery even further.

Over the past year, the Passport Office began a **review of its five-year Strategic Plan** (1992-93 to 1996-97) to realign it with developments in the government and business environment. Part of the review was accomplished through extensive market research conducted by a private consulting firm. The research report confirms that the Passport Office has achieved many of its service improvement objectives, but recommends moving towards a more market-driven approach to planning. The report will provide data for the next long-term plan to be developed in the coming year.

In the area of **human resources**, the Passport Office met its objective of reviewing and revising policies and procedures to align them with the Office's strategic direction and objectives. Progress was made in all the key areas of human resources management.

In addition, the Passport Office began development of a **transitional human resources management plan**. This plan is designed to mitigate the impact of rapid change

HIGHLIGHTS OF THE CLIENT SATISFACTION SURVEY

In general, in-person clients rate highly the quality of service provided by Passport Office service staff with regards to courteousness, promptness, knowledge of service staff, as well as their understanding to their specific needs.

Most in-person clients reported being satisfied with the amount of time they were required to wait for service while most mail clients were also generally happy with the time they had to wait to receive their passports.

In general, the majority of clients consider the location of Passport Offices and the hours of operation as convenient.

Furthermore, clients are generally satisfied with the current list of qualified guarantors.

There is a very low awareness that the $60 passport fee includes a $25 consulate fee and that PPT is totally funded by the $35 processing fee charged for the passport. However, once told that the processing fee is $35, an overwhelming majority say this is a fair price.

A 48-hour express mail delivery service, at a cost of $30 in addition to the $60 fee is considered a good idea. However, interest drops as the price increases.

on Passport Office employees anticipated through the introduction of new technology. Issues to be addressed include retraining, staffing, classification, official languages strategy, employment equity and employee assistance provisions during the period of transition.

The past year saw continued implementation of the **five-year audit plan** drawn up in 1992-93 to ensure effective internal controls and administrative processes. This year's audit encompassed evaluations of activities in regional offices and as well as in corporate divisions.

The **Security and Foreign Operations Division** was restructured to enable it to better support technological change in Passport Office operations. The division is now called Security, Policy and Entitlement and includes an advisory group on secure documents. This group will review the process of manufacturing Canadian passports and will be involved in developing the next generation of products.

The Passport Office set out to develop and implement new automated systems to improve the working life of employees, the quality of service and the security of our systems. Achievements over the year included the introduction of Windows and PerfectOffice software throughout the organization.

Work continued apace on the Technology Enhancement Plan launched in 1993 to usher in a new era of travel document production and services based on state-of-the-art information technology. The plan encompasses four phases:

1 definition of project and user requirements
2 research and development of alternative solutions
3 pilot installation and evaluation
4 full operational implementation

The first two phases were completed by the end of fiscal year 1994-95. Phase III, accomplished during 1995-96, included identifying the final architecture requirements and equipment specifications for the various new systems, testing systems and drafting a strategy for full implementation.

A major objective for the year was to improve quality of service through the following initiatives:

1) The Passport Office studied the feasibility of the use of debit and credit cards instead of cash for services provided to the public. The findings were positive and led to the next step – a plan to implement such cards in pilot sites.

2) The Passport Office investigated ways to improve efficiency through greater sharing of resources and coordination of activities among other government departments involved in issuing identity or travel documents. The CANPASS pilot at Vancouver International Airport is a good demonstration of three federal departments/agencies working together to improve service to the public.

3) Finally, the Office continued to work and support the training of consular staff involved in passport production.

PERFORMANCE INDICATORS

To measure its success, the Passport Office uses the following indicators of efficiency: volume, productivity, revenue and expenditures.

VOLUME

In 1995-96, the Passport Office issued a total of 1,505,417 travel documents, a gain of 7.8 per cent over last year and the third consecutive annual increase of more than 5 per cent.

This performance was 14.21 per cent higher than forecast. In fact, the 1995-96 Business Plan had predicted a 5.6 per cent decline because of a new fee for consular services – it was expected to have a dampening effect on passport demand. So far, the opposite appears to have happened. Many people rushed to obtain travel documents before the rumoured new fee could be implemented.

Two other factors contributed to the rise in business volume. One was the increase in the number of Canadians travelling outside the country: 5.8 per cent more Canadians went overseas during 1995-96 than in the previous year, and 7.4 per cent more travelled to the United States for more than one night. The Open Skies Agreement between Canada and the U.S. boosted transborder air services resulting in more and more Canadians choosing to travel by air to the U.S. This in turn boosted demand for Passport Office services since Canadians have been encouraged to carry passports when travelling to the U.S.

A second factor affecting demand was the referendum in Quebec in October 1995. Passport Office sites in the province of Quebec, particularly those in the Montreal area, saw demand for Canadian passports soar by 130 per cent in the month leading up to the referendum.

Canadians are now more likely than ever before to hold passports. The data show that 22.6 per cent of Canadians currently have a passport compared with 18.6 per cent in 1990. The proportion of passport holders in the population has been rising steadily since 1982.

Of the 1,505,417 travel documents issued this year, 95.9 per cent were issued in Canada and 4.1 per cent abroad. This was in keeping with the Business Plan forecast.

PRODUCTIVITY

Historically, the productivity rate has been the most important efficiency indicator within the Passport Office. Each year the Office establishes productivity targets for the Agency as a whole and for each operational division. Both the Executive Committee and the Advisory Board approve these targets.

Senior management uses productivity targets to allocate resources, monitor efficiency and develop short-term and long-term objectives.

The productivity rate is defined as the number of travel documents issued per person-year. There are two variations of the rate: the first takes into account overhead and the second includes operations personnel only.

The productivity rate is influenced by the seasonal fluctuations in demand for passports. As most travel occurs in the last quarter of the fiscal year, more staff are required at that time to process applications.

In the 1995-96 fiscal year, the Passport Office produced 2,921 travel documents per person–year, an increase in productivity of 8.9 per cent over last year. This was the third year in a row that the Agency experienced a productivity gain. The rise in productivity coincided with a growth in demand of 7.8 per cent for Passport Office services.

The higher productivity was partly due to the rise in business volume but also to the prudent use of human resources. This was best demonstrated in the response to the rush for Canadian passports during the Quebec referendum. Staff were redeployed where needed and applications were screened to speed up interviews with examiners. These and other measures resulted in a productivity gain of 30.3 per cent over the same period last year.

Productivity gains by region were: 4.3 per cent for Eastern Operations, 3.7 per cent for Ontario Operations, 12.8 per cent for Western Operations and 10.8 per cent for Central Operations.

The Passport Office achieved its five-day service standard (five working days to process an application submitted in person) in 96.6 per cent of cases. The ten working day standard for mail submissions was reached 63 per cent of the time. This rate was achieved despite delays caused by two extraordinary events: the Quebec referendum and the implementation of the new consular fee. In the days leading up to the referendum in Quebec,

employees from the National Capital Region were sent to the Montreal area to help those offices deal with the 130 per cent increase in demand for passports. After the implementation of the new consular fee, the Passport Office was required to contact all passport applicants who submitted their application through the mail after November 8, 1995 to inform them of the change. Due to these two events, 3.4 per cent of all in-person service was not delivered within the five-day standard. Thirty-seven per cent of applications submitted by mail were also delayed.

REVENUES

In 1995-96, revenue reached $53.1 million, an increase of $3.5 million (7.1 per cent) over the previous year. The increased revenue was due to a 7.8 per cent increase in volume.

EXPENDITURES

Total expenditures for the year were $44.1 million, $9 million lower than revenues for the year. The expenditures increased by $1.3 million or 3 per cent over the 1994-95 fiscal year. The 3 per cent increase in operating costs can also be attributed to the increase in volume. Of the total expenditures, salaries and employee benefits accounted for 49 per cent, capital expenses for 3 per cent, and operations expenditures for 48 per cent.

THE FOLLOWING SECTIONS HIGHLIGHT AND ACKNOWLEDGE THE IMPORTANCE OF EACH OF THE REGIONAL OFFICES AND THE FUNCTIONAL GROUPS SUPPORTING THEM.

EASTERN OPERATIONS

Eastern Operations is responsible for issuing travel documents in Quebec and the four Atlantic provinces. Passport applicants receive personalized service from sites in St. John's, Halifax, Fredericton, Jonquière, Sainte-Foy, Laval, Saint-Laurent and Montreal. In addition, clients throughout the region can obtain information via a call-in centre in Montreal.

During 1995-96, the region issued 328,857 passports, a productivity gain of 4.3 per cent over the previous year and a rise of four per cent compared to the Business Plan forecast.

The main event of the year was the dramatic leap in passport applications during the weeks leading up to the October referendum in Quebec. The number of applications during this period increased more than two-fold, with Montreal area offices bearing the brunt of the demand. The region immediately took measures to handle the influx while maintaining service standards. It redeployed staff to help out where needed, temporarily enlarged the Saint-Laurent site and added two extra sites (also temporary) to enable the Montreal office to deal with its overflow.

These measures could be quickly implemented because of the Passport Office's status as a Special Operating Agency. The success of the response was also due to staff's professionalism and the cooperation of other federal organizations. The pre-referendum rush resulted in many interview requests from the local, national and international press. Coverage of the region's handling of the situation was generally very favourable.

In 1995-96, Eastern Operations continued the work, begun last year, of improving its organizational structure. A streamlined system of management was introduced in the Montreal, Saint-Laurent and Halifax offices. Also, the Halifax office adopted the "full job concept", whereby employees perform all passport issuing tasks. As well, seasonal employment was introduced at that office to provide it with additional flexibility to adjust to volume fluctuations.

To make people–especially those far from the regional offices – more aware of Passport Office services, the region organized shopping centre displays in Sydney , N.S., Moncton, N.B. and in the Saguenay-Lac Saint-Jean, Rivière-du-Loup and Rosemère regions of Quebec. In other promotional activities, the division participated in the Salon du Voyage de Québec and the annual meeting of the Alliance of Canadian Travel Associations (ACTA) - Atlantic region.

The Montreal and Laval offices hosted tours of its operations for leaders of passport organizations from the U.S.A., Australia and the U.K., who were on their way to attend a "four Country Passport Conference" held by the Passport Office in Hull.

Other highlights of the year were improvements made to the recruiting and training of passport examiners and special recognition of employee achievements. The staffs involved in responding to the pre-referendum rush received a citation for excellent service from the Minister of Foreign Affairs and International Trade (FAIT). Regional director citations went to the Halifax office staff for innovation and for promotional activities, and to the Fredericton office for quality of service.

CENTRAL OPERATIONS

Central Operations is located in the National Capital Region and manages five points of service, including issuing offices in Ottawa and Hull, as well as the Official Travel, Certificate of Identity and mail-in service sections.

During the year under review, Central Operations issued 306,630 travel documents, a level similar to last year's, but using fewer people to accomplish the task. Moreover, the region continued to meet the highest standards of service, as evidenced by the many letters of commendation sent in by satisfied clients.

These achievements were especially noteworthy considering the special challenges faced over the year. The region was called on to help Eastern Operations meet an explosion in demand for passports during the Quebec referendum campaign. As well, regional staff were kept busy with the introduction of the new fee for consular services charged by the Consular Affairs Bureau and collected by the Passport Office.

In addition to providing passport services, Central Operations undertook a number of important outreach activities. Regional staff continued to make Passport Office services better known to the travelling public by participating in travel shows and presentations in the National Capital Region and through briefings to Members of Parliament and their staffs.

Central Operations promoted information exchange on passport operations through reciprocal visits with the head of the U.S. Passport Agency's Mail Centre in Portsmouth, New Hampshire, and by hosting tours of its facilities for foreign officials from a number of countries.

The region's representatives supported Canada's role in facilitating international travel by attending a major meeting of the International Civil Aviation Organization (ICAO). This meeting dealt with international air travel issues, including machine-readable travel documents and immigration matters.

WESTERN OPERATIONS

Western Operations provides services to Canadians in the Prairie Provinces and British Columbia through offices in Calgary, Edmonton, Regina, Saskatoon, Surrey, Vancouver, Victoria and Winnipeg.

During fiscal year 1995-96, Western Operations issued a record 326,067 passports, an increase of 15 per cent over the previous year. At the same time, the region continued to meet the standard for fast, efficient service by processing most passport applications within five days. This level of service was well appreciated by clients as shown by the many expressions of thanks received by all eight Western offices.

The year's achievements were due to the region's ongoing efforts to improve service and productivity. One initiative has been a four-year program of client satisfaction surveys conducted by independent consultants. Survey results show that over 90 per cent of passport applicants in the region are very satisfied with the service they receive. Nevertheless, the region will continue to use client feedback from the surveys to enhance service further still.

In addition to the client questionnaires, the region sponsored independently conducted surveys of its employees with a view to improving the quality of the working environment. Action taken in this area included using the regional newsletter, *the Western RoundUP*, to update staff on important issues.

An initiative designed to improve both service delivery and the quality of working life of employees was the relocation of the Regina office to more modern premises. The new location has the infrastructure needed to accommodate the on-line computerized environment being introduced through the Passport Office's Technology Enhancement Plan.

October 1995 saw the launch of the CANPASS pilot project in Vancouver – an event attended by the Prime Minister. The project is a joint initiative of Revenue Canada, the Passport Office and Citizenship and Immigration. It enables frequent travellers to clear customs quickly using an electronically encoded card. CANPASS cards are produced on-site at the Vancouver Passport Office.

ONTARIO OPERATIONS

This branch of the Passport Office serves the needs of more than 10 million Ontario residents through issuing offices in Toronto, Hamilton, London, North York, Scarborough, Thunder Bay, Windsor, Brampton, Kitchener and St. Catharines.

During the past fiscal year, the region issued 482,853 passports, which was 9.7 per cent more than last year and more than a third of all passports issued in Canada. The Windsor office had an exceptionally busy year with record high activity throughout the year.

The region made productivity gains through a number of measures. The Scarborough office improved its ability to locate files by introducing a computerized search station. The Windsor and London offices joined St. Catharines and Kitchener in utilizing an efficient method for producing passports called the "full job" concept. Under this concept, employees are trained to perform all passport issuing tasks therefore resulting in more efficiency, flexibility and client satisfaction. Various offices also made better use of their human resources by introducing two shifts or flexible working hours and seasonal or part-time employment, where feasible.

The region continued to maintain its high standards of client service despite the need to collect a new fee for consular services and the disruptions caused by the provincial employees' strike, as evidenced by many expressions of appreciation in correspondence or over the counter. The St. Catharines office improved service through the use of a closed-circuit monitor to help ensure proper staffing of counters at all times and to increase office security.

The region demonstrated good corporate citizenry in a number of ways. Various offices provided customized outreach service to travelling seniors, students and other groups. The Thunder Bay office offered facsimile passports to children visiting a Heritage Village. Several offices collected food donations during the Thanksgiving and Christmas seasons, while the region as a whole increased its United Way contributions by 17 per cent. The St. Catharines and the Kitchener offices received special local recognition for their outstanding community service. Two offices–Kitchener and Brampton–promoted local artists by displaying their works on the premises.

Initiatives to inform the public about passport services included two seminars in Brampton for the Muslim community and participation by various offices in a number of trade shows. As well, a flyer sent by a Member of Parliament to households in St. Catharines contained information on Passport Office services. A display on the history of passport production has been on rotation in the various regional offices.

In keeping with the Passport Office's corporate philosophy, the region continued to recognize the outstanding achievements of its employees. A number of employees received awards for special contributions to regional initiatives, for exceptional dedication to duty and for long service.

AGENCY RELATIONS AND CORPORATE SECRETARIAT

The Planning Unit provides support to the Executive Committee of the Passport Office by developing the long-term strategic direction of the organization as well as its short-term business objectives.

When the Passport Office was established as a "trial" Special Operating Agency (SOA) in 1990, its first major planning project was the five-year Strategic Plan: 1992-93 to 1996-97. The guiding principles of this plan were full cost recovery and improved delivery of secure travel documents. With this five-year cycle drawing to a close, the Agency began preparing for the next planning phase. The proposed new cycle will be three years, from 1997-98 to 1999-2000. Its prime function will be to assess and respond to the Canadian people's increased demands for Passport Office services in coming years.

To lay the groundwork for the next phase, the Passport Office conducted reviews of the changes occurring within the organization and the external trends affecting it. The reviews showed that the Passport Office will need to have a stronger customer service orientation, and, particularly, to adapt service delivery to the demands and needs of the various regions. A key trend identified by the reviews was the increased use of new technology by airlines, customs and airport authorities to process passengers efficiently. This is likely to put pressure on the Passport Office to merge its products and processes with the production of documents such as visas and airline tickets and to adopt the technology to make this possible.

The Passport Office is already moving in this direction through its Technology Enhancement Plan. Much of the strategic planning over the year focused on finalizing this Plan. Another focus was an assessment of the SOA organizational model and other options available to the Federal Government for delivering Passport Office services. It is expected that the Agency will continue to run under the SOA model or an advanced form of it.

Key activities of the Planning Unit over the year were incorporating the results of the reviews, the emerging trends and the key objectives of the Passport Office into the 1996-97 Business Plan and 1994-95 Annual Report. These documents helped reinforce the corporate and SOA image and were used to communicate the Passport Office objectives and the results achieved to the Department of Foreign Affairs and International Trade, federal central agencies and other stakeholders.

MANAGEMENT SERVICES

In 1995-96, Management Services Division provided its services through Information Systems, Computer Services, Organization and Methods, Written Communications, Communications and Marketing, Passport Policy, Records Management and the 1-800 telephone service. Also under the Management Services umbrella was the Technology Enhancement Program – a five-phase initiative to re-engineer the passport issuing system with the use of new technologies for image processing and document management.

The year under review coincided with Phase III of the Technology Enhancement Program. Within this phase, work progressed rapidly on the design and development of the computerized system, OSCAR (Optimized System for Capture, Archival, and Retrieval). An OSCAR functional specifications document was prepared detailing exactly how the system is expected to operate from the examination stage through to data entry and archival storage. The final architecture requirements were established which include the hardware, software, and network elements needed to implement OSCAR. The equipment and peripherals necessary for a system development environment were purchased and installed at the contractor site. Upon Treasury Board approval for the final phase of the Program, the Technology Enhancement Program will proceed with installation of pilot systems in selected offices and the final roll out of OSCAR.

The TEP team examined the production technology for the machine-readable passport production system and put forth a recommendation to further investigate two technologies.

Computer Services' project to implement Windows and Perfect Office achieved significant results by greatly enhancing employees' working life and service offered to the client. The new office automation software includes many state-of-the-art features such as a graphical environment and an integrated E-mail and appointment calendar. Technical support and network hardware have also been improved to ensure a high level of service. The network operating system was upgraded to provide a more comprehensive management and wide area network capability.

As part of the in-house management consulting service, Organization and Methods introduced a management interactive Resource Prediction Model that responded to the changing managerial environment. It also initiated the feasibility stage of an automated executive information support system that would integrate the organization's functional and operational data into a comprehensive "one stop shop" information system. Ad hoc consulting projects included forecasting the impact of consular fees, designing and implementing a passport blank inventory control system, assisting in a debit/credit card feasibility study and acting as operational and functional information liaison with the OSCAR team.

Written Communications adopted a new approach for producing written materials, known as *Information Mapping*. The approach is an effective method of analyzing, organizing, and presenting complex information and was used in revising the Passport Policy Manual. Internal manuals were revised or republished to better communicate procedures and policies to employees and were enhanced to include a new cover design, binders, and tabs to emphasize our communications mandate and corporate identity.

Corporate Communications and Marketing undertook several special projects to further the travelling public's awareness of Passport Office services. These projects included the production of an award winning

video, *"The First Step In Your Journey"*, public service announcements in "Maclean's" and "L'actualité" summer travel supplement, and participation at national and provincial travel fairs. The Environics Research Group was commissioned to conduct a client satisfaction survey among recent purchasers of Canadian passports. The survey was undertaken in two phases: a qualitative phase involving a series of four focus group sessions; and a quantitative phase involving an intercept survey among clients who visited a passport office, and a telephone survey among clients who received a passport by mail. While allowing for regional variation, the Canadian public who participated in each phase of the survey expressed satisfaction with the services offered by the Passport Office.

Passport Policy continued its incremental improvements by developing a streamlined policy in the treatment of documentary evidence of citizenship for limited validity passport cases, by discussing with guarantor groups to expand the eligible guarantor list, and by implementing a new procedure to provide passport services to applicants who are visually disabled. In addition, a new decision making tool, the Policy Decision Request, was developed to guide senior management through the intricacies of policy change.

Records Management provided information retrieval services on policy and administrative files as well as 33,631 corporate file research requests from clients such as the Privacy Co-Ordinator, Consular Division, Headquarters and Regional Offices to respond to the needs of the public. Records Management also undertook a study to research and analyze the records management needs of the Passport Office to pave the way for an automated records management system – a system designed to reduce the paper burden and facilitate access to information for our users. A link to the Secure Integrated Global Network (SIGNET) System was installed to enable electronic communication with the Department and with the 150 missions abroad which assisted in improving services provided to Canadian travellers around the world.

One of the major quality of service initiatives of the 1-800 telephone service was the reclassification of its telephone operators from CR-03 to CR-04 to empower them to handle more complex enquiries. The messaging system was continually monitored, reviewed, and modified to reflect up-to-the-minute changes in application requirements and communication of information to clients in the most efficient and effective manner.

HUMAN RESOURCES SERVICES

The Human Resources Services Directorate is responsible for the development of a large variety of strategic programs that must be efficient and respond to the specific needs of the agency. The directorate also assures the delivery of operational programs and offers functional guidance to Regional Human Resources Advisors. All the activities are oriented to carry out the Passport Office's mandate. Doing so, it contributes a highly competent and efficient workforce to the organization in a timely fashion.

The programs consist notably of human resources strategic planning, occupational health and safety, classification, staffing, staff relations, training and development, employee orientation, career management program, employee performance feedback, to name a few.

In the course of the last years, the Directorate has undertaken various major initiatives to foster a more strategic human resources management approach within the organization. Its activities permit to show cohesiveness and effectiveness while demonstrating leadership and integrity through its human resources management key activities.

SOME OF THE MAJOR PROJECTS UNDERTAKEN LAST YEAR ARE:

- development and delivery of a tailor made human resources training pertaining to staffing and staff relations to all the managers of the organization;
- establishment of an instrument of delegation in human resources management enabling managers to make the appropriate decisions;
- further implementation of a decision-making framework: The Passport Office's Human Resources Manual. The added policies permit us to adapt the specific needs and context of a special service agency while taking into account the legislative bounds of the Federal Canadian Public Service. A consulting process of different actors including unions, is part of the process to formalize our practices;
- orchestration of the national reclassification exercise of the passport examiner position;
- participation in the development of the TEP;
- to liaise and consult with different central agencies, federal departments, unions in order to obtain additional delegations or during dispute resolutions;
- monitoring of practices to ensure that the Passport Office respects the various Acts governing the human resources management;
- updating and delivery of the examiners' training programs considering future changes in the technology;
- participation to various interdepartmental committees in order to make known the position and needs of the Passport Office, as a Special Operating Agency, in order to influence the orientation of the human resources management practises of the Federal Public Service.

SECURITY POLICY AND ENTITLEMENT

This division, formerly called Security and Foreign Operations, has primary responsibility for ensuring the integrity and security of Canadian travel documents. To this end, it works vigorously to frustrate the efforts of those who would wish to obtain Canadian passports by illegal means.

The division was reorganized this year to create a more effective team, better equipped to make use of advanced technology to enhance the security of the passport issuing process. As part of the reorganization, an Advisory Group on Secure Documents was created. Composed of experts in the field of document security,

the group undertakes quality assurance of Passport Office products. It also stands ready to provide advisory services to other departments that deal with documents which must adhere to high security standards.

In keeping with their mandate to deter passport fraud, representatives of the division testified as expert witnesses at a sentencing hearing in a case of travel document forgery. Their testimony contributed to the imposition of a severe sentence in the case.

In other initiatives, the division improved the training program for consular staff who produce travel documents abroad on behalf of the Passport Office. Training manuals were revised.

The division continued to implement the multi-year audit plan adopted in 1992-93. The plan calls for audits of local offices across the country and examines every aspect of their work—security, finances, human resources and information management, etc. To improve this process, the division revised the examination guide used in the evaluation exercise. As in previous years, this year's audit revealed that local offices operated effectively and provided excellent service to clients.

FINANCE AND ADMINISTRATION

The Finance and Administration Directorate provides advice and support to managers of the Passport Office in matters concerning finance, administration, accommodations and telecommunications.

During the year, the Finance Section processed some 12,000 payment transactions and other accounting documents and prepared the financial statements and reports published in the Public Accounts of Canada. The section also reviewed the Passport Office budgetary cycle and developed a new resource planning framework to be implemented in fiscal year 1996-97. The directorate supported implementation of the Technology Enhancement Plan by assisting in costing activities and in the preparation of a Treasury Board submission on the final phase of the plan.

An innovative project undertaken this year was a feasibility study into the use by clients of debit and credit cards to pay for Passport Office services. The Directorate conducted a survey of the Passport Office's clientele across Canada and found that more than 51 per cent of them would prefer to pay their passport fees with such cards. The next steps taken were: a cost/benefit analysis, approval by management to implement the cards gradually and the establishment of an implementation team.

Another important initiative for 1995-96 was implementing a new organizational structure for the Finance and Administration Directorate. The new structure will better address the needs of the Passport Office management and will foster a greater team approach towards achieving corporate goals. As part of the reorganization, the Records Management Section was transferred from Finance and Administration to the Management Services Division. The reorganization will be finalized in 1996-97.

The Facilities and Telecommunications Group completed a number of projects over the year. The Group focused on the quality of the working environment by taking steps to improve air quality, safety and general well-being at Passport Office sites.


POINT D
BUILDING THE
FUTURE

The Passport Office is moving rapidly ahead with the business renewal of its issuing process. In redesigning its passport production systems and procedures, it will continue to take full advantage of modern technologies to improve every stage of the production process – from the storage and retrieval of documents to the printing of passports and other travel documents.

The new information technology will enable the Passport Office to streamline its production process and to strengthen the security of the issuing system. In the future, the Office expects to have a fully on-line computerized environment both in Canada and, where feasible, in Canadian missions. The initiatives it has taken in recent years have placed the Passport Office in the forefront of government agencies using information technology to provide more efficient services at less cost.

The Office is constantly searching for ways to improve its services to clients. To be more accessible to the public, it has opened new offices and improved existing ones. Some issuing offices remain open after normal working hours and on holidays. In the future, the Passport Office may accept credit and debit cards in addition to cash for payment for passports.

The national client survey has generated information that will enable the organization to establish new national service standards.

The development of a wallet-sized passport card is another indication of the Office's willingness to design and deliver its services to meet the needs of clients. The new card will greatly facilitate travel to and from the United States by enabling card-holders to clear immigration and customs quickly. The card will also enable officials to introduce new technology which will tighten security at border points.

To ensure that the organization continues to meet the future travel needs of Canadians, it will review its long-range planning capability. It will also continue to pursue joint ventures and co-location opportunities with other public and private sector partners. It will show the importance it attaches to its human resources by ensuring that they are provided with the training necessary to function in a much more computerized environment.

In every future course of action the Passport Office will continue to pursue excellence in facilitating the movement of people across international borders and in responding to the needs of the Canadian travelling public.



SUMMARY OF

POINT E

FINANCIAL PERFORMANCE

Management is responsible for the preparation, presentation and consistency of financial information contained in the Annual Report. The financial statements and accompanying notes have been prepared by the Finance and Administration Division in accordance with the Financial Administration Act and appropriate, generally accepted accounting principles in Canada, and include the amounts that are based on management's best estimates and judgements.

In meeting its responsibility for the reliability of the financial data, management relies on comprehensive internal accounting, operating and systems controls. Controls include delegation of financial authority and personal accountability, segregation of responsibilities, and accounting and administrative policies and procedures. These controls are designed to provide reasonable assurance that financial records are reliable for preparing financial statements and maintaining accountability for assets and that assets are safeguarded against unauthorized use or disposition.

Financial information used throughout this Annual Report is consistent with the financial statements to follow. Management believes that the statements presented are a fair representation of the fiscal position of the Agency, the results of its operations and the changes in its fiscal position.

Passport Office Revolving Fund

Balance Sheet as at March 31, 1996

ASSETS ($)	1996	1995
Current		
Accounts Receivable		
Government of Canada	167,529	195,779
Outside Parties	220,736	77,066
Inventories, at Cost and Average Cost *(note 3)*	2,060,430	1,031,379
Prepaid Expenses	81,909	65,937
	2,530,604	1,370,161
Capital Assets *(note 4)*		
At cost	10,830,069	9,965,165
Less: Accumulated Amortization	7,445,799	6,327,657
	3,384,270	3,637,508
Other Capital Assets *(note 4)*		
Technology Enhancement Plan Project	8,014,668	5,650,822
	13,929,542	10,658,491

Passport Office Revolving Fund

Balance Sheet as at March 31, 1996

LIABILITES ($)	1996	1995
Current		
Accounts payable and accrued liabilities		
Government of Canada	820,602	1,190,295
Outside parties		
Accounts payable	1,865,752	3,237,928
Vacation pay	728,648	373,407
Current portion of the provision for employee termination benefits	180,360	143,730
Deferred revenue	419,229	208,592
	4,014,591	5,153,952
Long-term		
Provision for employee termination benefits	3,022,160	2,953,536
Equity of Canada		
Accumulated net charge against the Fund's authority	(25,591,442)	(26,687,214)
Accumulated surplus	32,484,233	29,238,217
	6,892,791	2,551,003
	13,929,542	10,658,491

THE ACCOMPANYING NOTES ARE AN INTEGRAL PART OF THE FINANCIAL STATEMENTS.

Notes to Financial Statements

March 31, 1996

1 AUTHORITY AND PURPOSE

The Passport Office Revolving Fund was established in 1969 to provide for the issue of appropriate travel documents to Canadian citizens and to certain permanent residents of Canada who are unable to obtain valid passports from their country of origin. The Revolving Fund Act authorized the operation of the Fund.

The Fund has a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for working capital, capital acquisitions and temporary financing of accumulated operating deficits, the total of which is not to exceed *$4,000,000* at any time. An amount of *$745,893* representing net assets assumed by the Fund and assets contributed to the Fund was charged to this authority when the Fund became budgetary in 1981. Pursuant to Treasury Board Decisions *823628, 821117, 821156, 822015* dated December 14, 1995 and Treasury Board Decision *822296* dated December 8, 1994, *$5,750,000* was authorized to be transferred in fiscal year 1995-96, from the Fund's accumulated surplus to the Accumulated net charge against the Fund's authority.

2 SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

(a) Inventories

The inventory of materials and supplies is carried at cost and the inventory of passports-in-process is valued at average cost for the year.

(b) Capital

Leasehold improvements are amortized on a straight-line basis over the term of the appropriate lease. Other capital is amortized from the year of acquisition on a straight-line basis over their estimated useful lives as follows:

Furniture	*16 years*
Electronic data processing (EDP) equipment	*5 years*
Other equipment	*10 years*

(c) Other capital

Effective April 1, 1994 all expenditures associated with the Technology Enhancement Plan (TEP) are capitalized. The project costs will be amortized on a straight line basis over five years starting at the completion of the project estimated to be in 1997-98.

(d) Employee termination benefits

Termination benefits accrue to employees over their years of service with the Government of Canada, as provided for under collective agreements. The cost of these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to the employees.

(e) Revenue

from passport fees is prepaid on application and accounted for on an accrual basis. Deferred revenue represents fees received for which the services have not yet been provided.

3 INVENTORIES ($)

	1996	1995
Materials and supplies	*1,881,496*	*940,723*
Work in process	*178,934*	*90,656*
	2,060,430	*1,031,379*

4 CAPITAL AND ACCUMULATED AMORTIZATION

CAPITAL ($)	BALANCE AT BEGINNING OF YEAR	ACQUISITIONS	DISPOSAL	BALANCE AT END OF YEAR
Leasehold Improvements	2,860,730	131,183	0	2,991,913
Furniture	1,735,542	342,874	78,163	2,000,253
EDP Equipment	3,162,462	510,465	148,038	3,524,889
Other Equipment	2,206,431	167,079	60,496	2,313,014
	9,965,165	1,151,601	286,697	10,830,069

ACCUMULATED AMORTIZATION ($)	BALANCE AT BEGINNING OF YEAR	ACQUISITIONS	DISPOSAL	BALANCE AT END OF YEAR
Leasehold Improvements	2,116,792	601,338	0	2,718,130
Furniture	603,043	115,188	47,091	671,140
EDP Equipment	2,318,170	444,236	135,845	2,626,561
Other Equipment	1,289,652	183,294	42,978	1,429,968
	6,327,657	1,344,056	225,914	7,445,799

OTHER CAPITAL ASSETS ($)	BALANCE AT BEGINNING OF YEAR	ACQUISITIONS	DISPOSAL	BALANCE AT END OF YEAR
Technology Enhancement				
Plan Project	5,650,822	2,363,846	0	8,014,668
	5,650,822	2,363,846	0	8,014,668

5 LONG TERM LEASES

The Passport Office occupies space at twenty-nine locations under long term leases which expire between March 31, 1996 and April 30, 2000.

ACCOMMODATION EXPENSE AND TENANT SERVICES CONSISTED OF: ($)	1996	1995
Rentals	3,374,598	3,418,141
Tenant Services	55,745	52,804
	3,430,343	3,470,945

6 CONTINGENT LIABILITY

On April 15, 1993 a production contract was awarded to a company which quoted on the basis of a firm price per unit. The company has indicated that subsequent to this award, a number of events beyond its control significantly altered its production costs. The company was able eventually to resolve these difficulties, but has decided to claim against the Passport Office for the additional costs. The best estimate of the amount of the claim is $84,500.

Passport Office Revolving Fund

Statement of Operations for the year ended March 31, 1996

($)	1996	1995
Revenue		
Fees earned	53,083,595	49,352,492
Miscellaneous revenue	72,142	257,253
	53,155,737	49,609,745
Operating expenses		
Salaries and employee benefits	20,960,761	20,635,744
Provision for employee termination benefits	447,205	488,560
Passport materials and application forms	6,019,640	5,416,506
Passport operations at missions abroad	4,447,460	4,447,460
Accommodation	3,374,598	3,418,141
Professional and special services	2,457,517	2,696,859
Freight, express and cartage	1,833,196	1,612,551
Amortization	1,344,056	1,287,396
Telecommunications	941,761	1,155,411
Printing, stationery and supplies	779,041	724,155
Travel and removal	408,114	323,218
Miscellaneous expenses	376,478	115,585
Repair and maintenance	330,454	274,123
Information	183,041	52,613
Rentals	123,261	101,004
Postal services and postage	72,355	79,770
Loss on disposal of capital assets	60,783	22,150
	44,159,721	42,851,246
Net profit	8,996,016	6,758,499

Statement of Accumulated Surplus

For the year ended March 31, 1996

($)	1996	1995
Balance, beginning of year as previously reported	29,238,217	22,479,718
Transfer of part of the accumulated surplus to the accumulated net charge against the Fund's authority account *(note 1)*	(5,750,000)	
	23,488,217	22,479,718
Net profit for the year	8,996,016	6,758,499
Balance, end of year	32,484,233	29,238,217

Statement of Changes in Financial Position

For the year ended March 31, 1996

($)	1996	1995
Operating activities:		
Net profit for the year	8,996,016	6,758,499
Add: Provision for termination benefits	447,205	488,560
Amortization	1,344,056	1,287,396
Loss on disposal of capital	60,783	22,150
	10,848,060	8,556,605
Changes in current assets and liabilities	(2,299,804)	915,594
Changes in other assets and liabilities:		
Payments on and change in provision for employee termination benefits	(378,581)	(234,505)
Net financial resources provided by operating activities	8,169,675	9,237,694
Investing activities:		
Capital		
Purchased	(3,515,447)	(5,541,597)
Net financial resources used by investing activities	(3,515,447)	(5,541,597)
Financing Activities:		
Transfer of part of accumulated surplus to the accumulated net charge against the Fund's authority account	(5,750,000)	
Net financial resources used by financing activities	(5,750,000)	
Net financial resources provided and change in the accumulated net charge against the fund's authority account, during the year	(1,095,772)	3,696,097
Accumulated net charge against the fund's authority account, beginning of year	26,687,214	22,991,117
Accumulated net charge against the fund's authority account, end of year	25,591,442	26,687,214

APPENDIX A
31 POINTS OF SERVICE

EASTERN OPERATIONS

FREDERICTON
Suite 470
Frederick Square
77 Westmorland Street
Fredericton, New Brunswick

HALIFAX
Suite 801
CIBC Building
1809 Barrington Street
Halifax, Nova Scotia

JONQUIÈRE
Suite 302
Place Saint-Michel
3885 Harvey Boulevard
Jonquière, Québec

LAVAL
Suite 300
2550 Daniel-Johnson Boulevard
Laval, Québec

MONTRÉAL
Suite 215, West Tower
Complexe Guy-Favreau
200 René-Lévesque Blvd West
Montréal, Québec

SAINTE-FOY
Suite 2410, 4th Floor
Belle Cour Tower
Place de la Cité
2600 Laurier Boulevard
Sainte-Foy, Québec

SAINT-LAURENT
Suite 112
3300 Côte Vertu Road
Saint-Laurent, Québec

ST JOHN'S
Suite 702
TD Place
140 Water Street
St John's, Newfoundland

WESTERN OPERATIONS

CALGARY
Suite 440
First Street Plaza
138 - 4th Avenue S.E.
Calgary, Alberta

EDMONTON
Suite 1630
Canada Place Building
9700 Jasper Avenue
Edmonton, Alberta

REGINA
Suite 350,
CIBC Tower
1800 Hamilton Street
Regina, Saskatchewan

SASKATOON
Suite 605
Federal Building
101 - 22nd Street East
Saskatoon, Saskatchewan

SURREY
Suite 405
Guildford Landmark Building
15127 - 100th Avenue
Surrey, British Columbia

VANCOUVER
Suite 240
Sinclair Centre
757 Hastings Street West
Vancouver, British Columbia

VICTORIA
Suite 228
Customs House
816 Government Street
Victoria, British Columbia

WINNIPEG
Suite 910
200 Graham Avenue
Winnipeg, Manitoba

ONTARIO OPERATIONS

BRAMPTON
Suite 305
Brampton Civic Centre
150 Central Park Drive
Brampton, Ontario

HAMILTON
Suite 330
Standard Life Building
120 King Street West
Hamilton, Ontario

KITCHENER
5th Floor
Canada Trust Centre
55 King Street West
Kitchener, Ontario

LONDON
Suite 803
Government of Canada Bldg
451 Talbot Street
London, Ontario

NORTH YORK
Suite 421
Royal Bank Building
5001 Yonge Street
North York, Ontario

ST. CATHARINES
6th Floor
Landmark Building
43 Church Street
St. Catharines, Ontario

SCARBOROUGH
Suite 828
200 Town Centre Court
Scarborough, Ontario

THUNDER BAY
Suite 406
Royal Insurance Building
28 Cumberland Street North
Thunder Bay, Ontario

TORONTO
Suite 1100
First Century Tower
438 University Avenue
Toronto, Ontario

WINDSOR
Suite 504
Canadian Imperial Bank of Commerce Building
100 Ouellette Avenue
Windsor, Ontario

CENTRAL OPERATIONS

HULL
Level 2, Place du Centre
200 Promenade du Portage
Hull, Québec

OTTAWA
Level C-3, East Tower
C.D. Howe Building
240 Sparks Street
Ottawa, Ontario

MAIL-IN SERVICE

OTTAWA
The Passport Office
Department of Foreign Affairs and International Trade
Ottawa, Canada K1A 0G3

CERTIFICATE OF IDENTITY

HULL
Level 2, Place du Centre
200 Promenade du Portage
Hull, Québec

OFFICIAL TRAVEL

HULL
Level 2, Place du Centre
200 Promenade du Portage
Hull, Québec

OPÉRATIONS DE L'ONTARIO

BRAMPTON
Brampton Civic Centre
Bureau 305
150, promenade Central Park
Brampton (Ontario)

HAMILTON
Immeuble Standard Life
Bureau 330
120, rue King Ouest
Hamilton (Ontario)

KITCHENER
Canada Trust Centre
5e étage
55, rue King Ouest
Kitchener (Ontario)

LONDON
Immeuble du Gouvernement du Canada
Bureau 803
451, rue Talbot
London (Ontario)

NORTH YORK
Immeuble Royal Bank
Bureau 421
5001, rue Yonge
North York (Ontario)

ST. CATHARINES
Immeuble Landmark
6e étage
43, rue Church
St Catharines, Ontario

SCARBOROUGH
Bureau 828
200, Town Centre Court
Scarborough (Ontario)

THUNDER BAY
Immeuble Royal Insurance
Bureau 406
28, rue Cumberland Nord
Thunder Bay (Ontario)
Ontario

TORONTO
First Century Tower
Bureau 1100
438, avenue University
Toronto (Ontario)

WINDSOR
Immeuble de la Banque Canadienne Impériale de Commerce
Bureau 504
100, avenue Ouellette
Windsor (Ontario)

OPÉRATIONS CENTRALES

HULL
Place du Centre, niveau 2
200, promenade du Portage
Hull (Québec)

OTTAWA
Immeuble C.D. Howe
Tour Est, niveau C-3
240, rue Sparks
Ottawa (Ontario)

SERVICE PAR LA POSTE

OTTAWA
Bureau des passeports
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Ottawa, Canada K1A 0G3

CERTIFICAT D'IDENTITÉ

HULL
Place du Centre, niveau 2
200, promenade du Portage
Hull (Québec)

VOYAGES OFFICIELS

HULL
Place du Centre, niveau 2
200, promenade du Portage
Hull (Québec)

OPÉRATIONS DE L'EST

FREDERICTON
Frederick Square
Bureau 470
77, rue Westmorland
Fredericton (Nouveau-Brunswick)

HALIFAX
Immeuble de la Banque Canadienne
Impériale de Commerce
Bureau 801
1809, rue Barrington
Halifax (Nouvelle-Écosse)

JONQUIÈRE
Place Saint-Michel
Bureau 302
3885, boulevard Harvey
Jonquière (Québec)

LAVAL
Bureau 300
2550, boulevard Daniel-Johnson
Laval (Québec)

MONTRÉAL
Complexe Guy-Favreau
Tour Ouest, bureau 215
200, boul. René-Lévesque Ouest
Montréal (Québec)

SAINTE-FOY
Place de la Cité
Tour Belle Cour
4e étage, bureau 2410
2600, boulevard Laurier
Sainte-Foy (Québec)

SAINT-LAURENT
Bureau 112
3300, chemin Côte Vertu
Saint-Laurent (Québec)

ST. JOHN'S
Place TD
Bureau 702
140, rue Water
St. John's (Terre-Neuve)

OPÉRATIONS DE L'OUEST

CALGARY
First Street Plaza
Bureau 440
138, 4e Avenue Sud-Est
Calgary (Alberta)

EDMONTON
Immeuble Canada Place
Bureau 1630
9700, avenue Jasper
Edmonton (Alberta)

REGINA
Tour CIBC
Bureau 350
1800, rue Hamilton
Regina (Saskatchewan)

SASKATOON
Immeuble Fédéral
Bureau 605
101, 22e Rue Est
Saskatoon (Saskatchewan)

SURREY
Immeuble Guildford Landmark
Bureau 405
15127, 100e Avenue
Surrey (Colombie-Britannique)

VANCOUVER
Sinclair Centre
Bureau 240
757, rue Hastings Ouest
Vancouver (Colombie-Britannique)

VICTORIA
Customs House
Bureau 228
816, rue Government
Victoria (Colombie-Britannique)

WINNIPEG
Bureau 910
200, avenue Graham
Winnipeg (Manitoba)

APPENDICE A
31 POINTS DE SERVICE

État du surplus accumulé

pour l'exercise clos le 31 mars 1996

($)	1996	1995
Solde au début de l'exercice	29,238,217	22,479,718
Transfert d'une partie du surplus accumulé à l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds *(Note 1)*	(5,750,000)	
	23,488,217	22,479,718
Profit net pour l'exercice	8,996,016	6,758,499
Solde à la fin de l'exercice	32,484,233	29,238,217

État de l'évolution de la situation financière pour

l'exercice clos le 31 mars 1995

($)	1996	1995
Activités de fonctionnement :		
Profit net pour l'exercice	8,996,016	6,758,499
Plus : provision pour indemnités de cessation d'emploi	447,205	488,560
Amortissement	1,344,056	1,287,396
Perte sur aliénation d'immobilisation	60,783	22,150
	10,848,060	8,556,605
Variation de l'actif et du passif à court terme	(2,299,804)	915,594
Variation des autres éléments d'actif et de passif :		
Paiements à même la provision pour indemnités de cessation d'emploi et variation de cette provision	(378,581)	(234,505)
Ressources financières nettes provenant des activités de fonctionnement	8,169,675	9,237,694
Activités d'investissement :		
Acquisition d'immobilisations	(3,515,447)	(5,541,597)
Ressources financières nettes utilisées pour les activités d'investissement	(3,515,447)	(5,541,597)
Activités de financement :		
Transfert d'une partie du surplus accumulé à l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	(5,750,000)	
Ressources financières nettes provenant des activités de financement	(5,750,000)	
Ressources financières nettes fournies et variations de l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds au cours de l'exercice	(1,095,772)	3,696,097
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds au début de l'exercice	26,687,214	22,991,117
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds à la fin de l'exercice	25,591,442	26,687,214

6 PASSIF ÉVENTUEL

Le 15 avril 1993, un marché de production a été accordé à une société qui avait présenté une soumission basée sur un prix unitaire fixe. La société a informé le Bureau des passeports que, suite à l'octroi de ce marché, des événements qui échappaient à son contrôle avaient modifié ses coûts de production. La société a réussi par la suite à surmonter ces difficultés mais a décidé de réclamer les coûts supplémentaires au Bureau des passeports. Le montant de la réclamation s'élève à 84 500 $, selon le meilleur estimé disponible.

Fonds renouvelable du Bureau des passeports

État des résultats pour l'exercice clos le 31 mars 1996

($)	1996	1995
Recettes		
Droits gagnés	53,083,595	49,352,492
Recettes diverses	72,142	257,253
	53,155,737	49,609,745
Frais d'exploitation		
Rémunération et avantages sociaux	20,960,761	20,635,744
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	447,205	488,560
Matériel de passeport et formulaires de demande	6,019,640	5,416,506
Opérations des passeports dans les missions à l'étranger	4,447,460	4,447,460
Logement	3,374,598	3,418,141
Services professionnels et spéciaux	2,457,517	2,696,859
Fret, messageries et camionnage	1,833,196	1,612,551
Amortissement	1,344,056	1,287,396
Télécommunications	941,761	1,155,411
Imprimerie, papeterie et approvisionnements	779,041	724,155
Voyages et déménagements	408,114	323,218
Dépenses diverses	376,478	115,585
Réparation et entretien	330,454	274,123
Renseignements	183,041	52,613
Location	123,261	101,004
Services postaux et affranchissement	72,355	79,770
Perte sur l'aliénation d'immobilisations	60,783	22,150
	44,159,721	42,851,246
Profit net	8,996,016	6,758,499

4 IMMOBILISATIONS ET AMORTISSEMENT ACCUMULÉ

IMMOBILISATIONS ($)	SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	ACQUISITIONS	ALIÉNATIONS	SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE
Améliorations locatives	2,860,730	131,183	0	2,991,913
Ameublement	1,735,542	342,874	78,163	2,000,253
Matériel informatique	3,162,462	510,465	148,038	3,524,889
Autres équipements	2,206,431	167,079	60,496	2,313,014
	9,965,165	1,151,601	286,697	10,8300,69

AMORTISSEMENT ACCUMULÉ ($)	SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	ACQUISITIONS	ALIÉNATIONS	SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE
Améliorations locatives	2,116,792	601,338	0	2,718,130
Ameublement	603,043	115,188	47,091	671,140
Matériel informatique	2,318,170	444,236	135,845	2,626,561
Autres équipements	1,289,652	183,294	42,978	1,429,968
	6,327,657	1,344,056	225,914	7,445,799

AUTRES IMMOBILISATIONS ($)	SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	ACQUISITIONS	ALIÉNATIONS	SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE
Plan de perfectionnement de la technologie	5,650,822	2,363,846	0	8,014,668
	5,650,822	2,363,846	0	8,014,668

5 BAUX À LONG TERME

Le Bureau des passeports occupe des locaux situés à 29 emplacements différents et faisant l'objet de baux à long terme qui se terminent entre le 31 mars 1996 et le 30 avril 2000.

LES DÉPENSES LOCATIVES ET LES SERVICES AUX LOCATAIRES SE COMPOSAIENT COMME SUIT : ($)	1996	1995
Loyers	3,374,598	3,418,141
Services	55,745	52,804
	3,430,343	3,470,945

Notes afférentes aux états financiers

Au 31 mars 1996

1 AUTORISATION ET OBJECTIF

Le Fonds renouvelable du Bureau des passeports a été constitué en 1969 aux fins de la délivrances des documents de voyage aux citoyens canadiens et à certains résidents permanents du Canada qui ne peuvent obtenir un passeport valide de leur pays d'origine. Le fonctionnement du Fonds est autorisé en vertu de la Loi sur les fonds renouvelables.

Une autorisation permanente et continue du Parlement permet au Fonds d'effectuer des paiements à même le Trésor jusqu'à concurrence de 4 000 000 $ au titre du fonds de roulement, de l'acquisition d'immobilisations et du financement temporaire des déficits d'exploitation accumulés. Un montant de 745 893 $, représentant l'actif net pris en charge par le Fonds et les éléments d'actif affectés au Fonds, a été imputé à cette autorisation lorsque le Fonds est devenu budgétaire en 1981. Conformément aux décisions 823628, 821117, 821156, 822015 du 14 décembre 1995 et à la décision 822296 du 8 décembre 1994 du Conseil du Trésor, un transfert de 5 750 000 $ a été autorisé de l'excédent accumulé du Fonds à l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds au cours de l'exercice 1995–1996.

2 PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

(a) Stocks

Les approvisionnements et fournitures en stock sont inscrits au prix coûtant et les passeports en traitement sont évalués au coût moyen pour l'exercice.

(b) Immobilisations

Les améliorations locatives sont amorties selon la méthode linéaire pour la durée des baux. Les autres immobilisations sont amorties selon la méthode linéaire, à partir de l'année d'acquisition, pendant leur vie utile estimative, qui s'établit comme suit :

Ameublement	*16 ans*
Équipement de traitement électronique des données (TED)	*5 ans*
Autres équipements	*10 ans*

c) Autres immobilisations :

Depuis le 1er avril 1994, le Bureau des passeports capitalise tous les coûts imputés au Plan de perfectionnement de la technologie. Les coûts du projet seront amortis selon la méthode linéaire sur une période de cinq ans dès l'achèvement du projet prévu pour l'exercice 1997–1998.

d) Indemnités de cessation d'emploi :

Comme prévu dans les conventions collectives, les employés accumulent des indemnités de cessation d'emploi avec leurs années de service au gouvernement du Canada. Les coûts liés à ces indemnités sont comptabilisés à mesure que les employés les accumulent.

(e) Droits

Les droits sont versés au moment de la présentation de la demande de passeport et comptabilisés selon la méthode d'exercice. On entend par «revenues reportées» les droits reçus pour lesquels des services n'ont pas encore été rendus.

3 STOCKS ($)	1996	1995
Approvisionnement et fournitures	*1,881,496*	*940,723*
Travaux en cours	*178,934*	*90,656*
	2,060,430	1,031,379

Fonds renouvelable du Bureau des passeports

États financiers bilan au 31 mars 1996

ACTIF ($)	1996	1995
Actif à court terme		
Débiteurs		
Gouvernement du Canada	167,529	195,779
Tiers	220,736	77,066
Stock au coût et au prix coûtant moyen *(Note 3)*	2,060,430	1,031,379
Frais payés d'avance	81,909	65,937
	2,530,604	1,370,161
Immobilisations *(Note 4)*		
Au coût	10,830,069	9,965,165
Moins : amortissement accumulé	7,445,799	6,327,657
	3,384,270	3,637,508
Autres immobilisations *(Note 4)*		
Plan de perfectionnement de la technologie	8,014,668	5,650,822
	13,929,542	10,658,491

Fonds renouvelable du Bureau des passeports

États financiers bilan au 31 mars 1996

PASSIF ($)	1996	1995
Passif à court terme		
Créditeurs et passif couru		
Gouvernement du Canada	820,602	1,190,295
Tiers		
Créditeurs	1,865,752	3,237,928
Indemnités de congé	728,648	373,407
Tranche à court terme de la provision pour indemnités de cessation d'emploi	180,360	143,730
Revenues reportés	419,229	208,592
	4,014,591	5,153,952
Passif à long terme		
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	3,022,160	2,953,536
Avoir du Canada		
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	(25,591,442)	(26,687,214)
Surplus accumulé	32,484,233	29,238,217
	6,892,791	2,551,003
	13,929,542	10,658,491

LES NOTES COMPLÉMENTAIRES FONT PARTIE INTÉGRANTE DES ÉTATS FINANCIERS

Les dirigeants sont responsables de la préparation, de la présentation et de la conformité des données financières contenues dans le Rapport annuel. Les états financiers et les notes qui l'accompagnent ont été rédigés par la Direction des services financiers et administratifs conformément à la Loi sur la gestion des finances publiques et aux principes comptables pertinents généralement acceptés au Canada. Ils représentent les montants fondés sur des estimations prudentes des dirigeants.

Afin de satisfaire aux exigences relatives à la fiabilité des données financières, les dirigeants s'appuient sur des contrôles internes très stricts en matière de comptabilité, d'exploitation et de systèmes. Parmi ces contrôles, mentionnons la délégation des pouvoirs financiers et l'obligation personnelle de rendre compte, la séparation des responsabilités ainsi que l'établissement de politiques et de méthodes comptables et administratives. Ces contrôles visent à obtenir une assurance raisonnable, d'une part, que les documents financiers sont crédibles aux fins de la préparation des états financiers et de la comptabilisation des éléments d'actif et, d'autre part, que ces éléments sont protégés contre une utilisation ou une aliénation non autorisée.

Les renseignements financiers cités dans le corps du présent rapport sont conformes aux états financiers qui suivent. La direction croit que les états financiers présentés décrivent fidèlement la situation financière de l'organisme, le résultat de ses activités et les changements survenus dans sa situation financière.


RENDEMENT
FINANCIER
POINT E

Le Bureau des passeports progresse rapidement dans le réaménagement de son processus de délivrance. En repensant ses systèmes et procédés de production des passeports, il prend les mesures nécessaires pour tirer parti de toutes les possibilités qu'offre la technologie moderne pour améliorer chaque étape du processus – de la conservation et de l'extraction des documents jusqu'à l'impression des passeports et autres documents de voyage.

La nouvelle technologie informatique dont le Bureau est en train de se doter lui permettra de rationaliser le processus de production et de renforcer la sûreté du processus de délivrance. Dans l'avenir, il espère avoir un système de communication électronique en direct reliant tous ses bureaux au Canada et, là où c'est possible, les missions canadiennes à l'étranger. Les mesures prises au cours des dernières années ont placé le Bureau des passeports à l'avant-garde des organismes publics utilisant l'informatique pour assurer des services plus efficaces à moindre coût.

Le Bureau cherche sans cesse des moyens d'améliorer le service qu'il dispense à ses clients. Pour se rapprocher de la population, il a ouvert de nouveaux bureaux et apporté des améliorations à ceux qui existaient déjà. Certains bureaux de délivrance ouvrent leurs portes en dehors des heures normales de bureau et pendant les congés. Dans l'avenir, le Bureau pourrait accepter que les voyageurs acquittent les droits d'obtention du passeport par carte de crédit ou de débit, en plus de pouvoir le faire en liquide.

Grâce à une enquête nationale menée auprès de sa clientèle, le Bureau compte obtenir des renseignements qui l'aideront à instituer de nouvelles normes de service nationales.

En préparant l'introduction de la carte-passeport format portefeuille, le Bureau manifeste une fois de plus sa volonté de concevoir et de fournir des services qui correspondent vraiment aux besoins de ses clients. La carte-passeport facilitera beaucoup les voyages entre le Canada et les États-Unis, en permettant à ses détenteurs de passer rapidement les contrôles imposés par les douanes et l'immigration. La carte-passeport permettra aussi aux autorités compétentes d'adopter de nouvelles technologies qui permettront de resserrer la sécurité aux points frontaliers.

Pour s'assurer de répondre aux besoins futurs des voyageurs canadiens, le Bureau examinera sa capacité de planifier à long terme. Il poursuivra en outre les démarches entreprises en vue de conclure des coentreprises et des ententes de partage de locaux avec des partenaires des secteurs public et privé. Par ailleurs, il démontrera l'importance qu'il accorde aux ressources humaines en veillant à ce que le personnel reçoive la formation nécessaire pour se sentir à l'aise dans un milieu de travail beaucoup plus informatisé.

Dans tous les domaines, le Bureau des passeports continuera à faciliter la circulation des personnes entre les pays et à répondre aux besoins des voyageurs canadiens avec un souci constant de l'excellence.


POINT D
BÂTIR
L'AVENIR

sentence dans un cas de falsification de document de voyage. Leur témoignage a été un des éléments qui ont contribué à l'imposition d'une peine sévère dans cette cause.

Dans le cadre d'autres initiatives, la Direction a amélioré le programme de formation permettant au personnel consulaire de produire des documents de voyage à l'étranger au nom du Bureau des passeports. Les manuels de formation ont été révisés.

La Direction a continué à mettre en œuvre le plan pluriannuel de vérification adopté en 1992–1993. Le plan demande des vérifications des bureaux locaux de tout le pays et examine tous les aspects de leur travail, sécurité, finances, ressources humaines et gestion de l'information, etc. Pour améliorer ce processus, la Direction a révisé le guide d'examen utilisé dans le travail d'évaluation. Comme au cours des années précédentes, la vérification de cette année a révélé que les bureaux locaux ont fonctionné efficacement et qu'ils ont fourni aux clients un service excellent.

LA DIRECTION DES FINANCES ET DE L'ADMINISTRATION

La Direction des finances et de l'administration offre conseils et soutien aux gestionnaires du Bureau des passeports dans les questions concernant les finances, l'administration, le logement et les télécommunications.

Au cours de l'année, la Section des finances a traité quelque 12 000 transactions de paiement et autres pièces comptables et a préparé les états financiers et les rapports publiés dans les Comptes publics du Canada. La section a également examiné le cycle budgétaire du Bureau des passeports et a développé un nouveau cadre de planification des ressources à mettre en place au cours de l'exercice financier 1996-1997. La Direction a soutenu la mise en œuvre du Plan de perfectionnement de la technologie en aidant à la détermination des coûts des activités et à la préparation d'une soumission au Conseil du Trésor portant sur la phase finale du plan.

Un des projets innovateurs entrepris cette année a été une étude de faisabilité concernant l'usage de cartes de crédit et de débit par les clients pour acquitter les frais de services du Bureau des passeports. La Direction a mené un sondage auprès de la clientèle du Bureau des passeports à travers le Canada et a trouvé que plus de 51 p. cent de ses clients préféreraient avoir recours à ce moyen pour acquitter leurs droits de passeports. Une analyse coût/bénéfices, l'approbation par la direction d'une introduction graduelle des cartes et la mise sur pied d'une équipe de mise en œuvre ont constitué les étapes suivantes.

Une autre initiative importante en 1995–1996 a été la mise en œuvre d'une nouvelle structure organisationnelle pour la Direction des finances et de l'administration. La nouvelle structure répondra mieux aux besoins de la gestion du Bureau des passeports et encouragera davantage une plus grande approche d'équipe dans la poursuite des buts d'entreprise. Dans le cadre de la réorganisation, la Section de gestion des documents a été transférée de la Direction des services financiers et administratifs à la Direction des Services de gestion. La réorganisation sera achevée en 1996–1997.

Le groupe Logements et télécommunications a complété un certain nombre de projets au cours de l'année. Le Groupe a concentré ses efforts sur la qualité du milieu de travail en prenant des mesures visant à améliorer la qualité de l'air, la sécurité et le bien-être général dans les locaux occupés par le Bureau des passeports.

feed-back sur le rendement des employés, pour n'en nommer que quelques-uns.

Au cours des années passées, la Direction a entrepris diverses initiatives mineures pour favoriser une approche plus stratégique, au sein de l'organisation, à l'égard de la gestion des ressources humaines. Ses activités permettent de montrer cohésion et efficacité tout en faisant preuve de leadership et d'intégrité par le biais de ses principales activités en gestion des ressources humaines.

VOICI QUELQUES-UNS DES PROJETS LES PLUS IMPORTANTS ENTREPRIS L'AN PASSÉ :

- développement et livraison, à tous les gestionnaires de l'organisation, d'une formation adaptée en ressources humaines portant sur la dotation et les relations du personnel ;
- établissement d'un instrument de délégation en gestion des ressources humaines habilitant les gestionnaires à prendre les décisions appropriées ;
- poursuite de l'implantation d'un cadre décisionnel, le Manuel des ressources humaines du Bureau des passeports. Les politiques supplémentaires nous permettent d'adapter les besoins et le contexte spécifiques d'un organisme de service spécial tout en tenant compte des limites imposées par la loi à la Fonction publique fédérale canadienne. Un processus de consultation de différents acteurs, dont les syndicats, fait partie du processus de formalisation de nos pratiques ;
- orchestration de l'opération nationale de reclassification du poste d'examinateur des passeports ;
- participation au développement de TEP ;
- liaison auprès de différentes agences centrales, de ministères fédéraux et de syndicats et consultation de ces instances dans le but d'obtenir des délégations additionnelles ou lors des résolutions de différends ;
- surveillance des pratiques pour assurer que le Bureau des passeports respecte les diverses lois régissant la gestion des ressources humaines ;
- modernisation et livraison des programmes de formation des examinateurs en tenant compte des changements futurs dans la technologie ;
- participation à divers comités interministériels afin de faire connaître la position et les besoins du Bureau des passeports, en tant qu'organisme service spécial, pour influencer l'orientation des pratiques de gestion des ressources humaines de la Fonction publique fédérale.

LA DIRECTION DE LA SÉCURITÉ, DES POLITIQUES ET DE L'ADMISSIBILITÉ

Cette Direction, l'ancienne Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger, a la responsabilité première d'assurer l'intégrité et la sécurité des documents de voyage canadiens. À cette fin, elle travaille vigoureusement à contrer les efforts de ceux qui aimeraient obtenir des passeports canadiens par des moyens illégaux.

La Direction a été réorganisée cette année pour créer une équipe plus efficace, mieux équipée pour se servir d'une technologie avancée et améliorer la sécurité du procédé de livraison des passeports. Dans le cours de cette réorganisation, un Groupe conseil sur les documents sécuritaires a été mis sur pied. Composé d'experts dans le domaine des documents sécuritaires, le Groupe entreprend la vérification de la qualité des produits du Bureau des passeports. Il se tient également prêt à fournir des services consultatifs à d'autres ministères qui traitent avec des documents qui doivent répondre à des normes élevées de sécurité.

Suivant leur mandat d'enrayer la fraude en matière de passeports, les représentants de la Direction ont déposé en tant que témoins experts à des auditions d'imposition de

sages d'intérêt public publiés dans le supplément voyage d'été de «Maclean's» et de «L'actualité», ainsi que la participation à des foires du voyage au plan national et provincial. Le Groupe de recherche Environics a reçu le mandat de tenir un sondage sur la satisfaction du client auprès d'acheteurs récents de passeports canadiens. Le sondage a été entrepris en deux étapes : une étape qualitative, comprenant une série de quatre sessions de groupe de discussion, et une étape quantitative comprenant un sondage sur interception auprès des clients qui ont visité un Bureau des passeports et un sondage téléphonique auprès de clients qui ont reçu un passeport par la poste. Même si on tient compte de la variation régionale, le public canadien qui a participé à chacune des phases du sondage a exprimé sa satisfaction à l'égard des services offerts par le Bureau des passeports.

Le groupe Politique sur les passeports a poursuivi ses améliorations graduelles en élaborant une politique simplifiée dans le traitement de la preuve documentaire de citoyenneté pour les cas de passeports à validité limitée, en discutant avec les groupes de répondants pour développer la liste des répondants admissibles, et en implantant une nouvelle procédure permettant d'offrir des services de passeports aux requérants qui sont visuellement handicapés. En plus, un nouvel outil de prise de décision, la Demande de décision en matière de politique a été mise au point pour guider la haute direction à travers l'enchevêtrement des changements de politiques.

L'équipe Gestion des documents a fourni des services d'extraction de l'information sur les dossiers de politiques et d'administration et répondu à 33 631 demandes de recherche de dossiers de l'organisme provenant de clients comme le Coordonnateur de la protection des renseignements personnels, la Division consulaire, l'administration centrale et des bureaux régionaux afin de répondre aux besoins du public. Elle a également entrepris une étude de recherche pour analyser les besoins du Bureau des passeports en matière de gestion des dossiers, ce qui devrait ouvrir la voie vers un système automatisé de gestion des dossiers, système conçu pour diminuer le fardeau de la paperasse et faciliter l'accès à l'information pour nos utilisateurs. Un lien a été installé avec le réseau SIGNET pour permettre la communication électronique avec le ministère et avec les 150 missions situées à l'étranger, ce qui a aidé à améliorer les services offerts aux voyageurs canadiens dans le monde entier.

Une des principales qualités des initiatives du Service 1-800 a été la reclassification de ses standardistes du niveau CR-03 à celui de CR-04 afin de les habiliter à traiter des demandes plus complexes. Le système de messages a été soumis à une surveillance continuelle, réexaminé et modifié pour refléter les changements les plus récents dans les exigences relatives aux demandes de passeport et dans la communication de renseignements aux clients de la façon la plus efficace et la plus efficiente possible.

LA DIRECTION DES SERVICES EN RESSOURCES HUMAINES

La Direction des services en ressources humaines est responsable du développement d'une grande variété de programmes stratégiques qui doivent être efficaces et répondre aux besoins spécifiques de l'agence. La Direction assure également le fonctionnement de programmes opérationnels et offre des conseils fonctionnels aux conseillers en ressources humaines qui travaillent dans les régions. Toutes les activités sont orientées vers la poursuite du mandat du Bureau des passeports. La Direction fournit ainsi à l'organisation, en temps opportun, un effectif hautement compétent et efficace.

Ses principaux programmes sont les suivants : planification stratégique des ressources humaines, santé et sécurité au travail, classification, dotation, relations du personnel, formation et développement, orientation des employés, programme de gestion des carrières,

LA DIRECTION DES SERVICES DE GESTION

En 1995–1996, la Direction des services de gestion a dispensé ses services par l'entremise des unités suivantes : Systèmes d'information, Services d'informatique, Organisation et Méthodes, Communications écrites, Communications et marketing, Politique sur les passeports, Gestion des documents et Service 1-800. Également sous l'aile des services de gestion se trouvait le Programme de perfectionnement de la technologie, un programme en cinq étapes visant à faire la réingénierie du système de délivrance des passeports à l'aide de nouvelles technologies de traitement des images et de gestion des documents.

L'année a coïncidé avec la phase III du Programme de perfectionnement de la technologie. Au cours de cette phase, le travail a fait de rapides progrès sur la conception et le développement du système informatisé, appelé OSCAR (Optimalisation des systèmes pour capturer, archiver et récupérer). Un document de Spécifications fonctionnelles d'OSCAR fut préparé, lequel explique en détail comment le système devra fonctionner, de l'étape de l'examen à celle de l'enregistrement des données et de l'entreposage d'archives. Les besoins architecturaux définitifs ont été établis, soit le matériel, le logiciel et les éléments de réseau nécessaires à l'amélioration d'OSCAR. L'équipement et les périphériques nécessaires à un environnement de développement de systèmes ont été achetés et installés chez l'entrepreneur. Suite à l'approbation par le Conseil du Trésor de la phase finale du Programme, le Programme de perfectionnement de la technologie procédera à l'installation de systèmes pilotes dans certains bureaux et à l'implantation finale d'OSCAR.

L'équipe de TEP a examiné la technologie de production affectée au système de production de passeports lisibles à la machine et fait des recommandations proposant une étude plus poussée de ces deux technologies.

Le projet des Services d'informatique, d'implantation de Windows et de PerfectOffice a produit d'importants résultats en améliorant considérablement la qualité de vie au travail des employés et le service offert au client. Le nouveau logiciel de bureautique possède plusieurs caractéristiques comme un environnement graphique, un courrier électronique intégré et un calendrier de rendez-vous. Le système d'opération de réseau a été modernisé pour offrir une gestion plus globale et une capacité de réseau élargi (WAN).

Dans le cadre du service interne de Consultation en gestion, Organisation et méthodes a mis en place un modèle interactif de gestion pour la prévision des ressources qui répondait aux changements survenus dans l'environnement de gestion. On a également entamé l'étape de faisabilité d'un Système de soutien de l'information pour la haute direction, lequel intégrerait les données fonctionnelles et opérationnelles de l'organisation en un seul système global d'information «à guichet unique». Parmi les projets de consultation ad hoc, on trouve la prévision de l'impact des frais consulaires, la conception et la mise en œuvre d'un système de contrôle d'inventaire des passeports vierges, l'aide apportée à une étude de faisabilité concernant la carte de crédit et de débit et le rôle de liaison par intérim d'information opérationnelle et fonctionnelle auprès de l'équipe d'OSCAR.

L'équipe des Communications écrites a adopté une nouvelle approche pour la production des documents écrits, connue sous l'appellation «information en modules intégrés» (information mapping). Cette approche est une méthode efficace d'analyse, d'organisation et de présentation d'information complexe et a été utilisée lors de la révision du Manuel de politiques sur les passeports. Les manuels internes ont été révisés ou réédités afin de mieux communiquer les procédures et politiques aux employés et ont été améliorés pour y inclure un nouveau dessin de la couverture, de nouveaux cahiers de reliure et des onglets pour mettre l'accent sur notre mandat de communications et sur notre image de marque.

Le groupe Communications et marketing a entrepris plusieurs projets spéciaux dans le but de mieux sensibiliser le public voyageur aux services offerts par le Bureau des passeports. Parmi ces projets, on relève la production d'un vidéo primé, «Le premier pas de votre voyage», des mes-

nautaire exceptionnel. Deux bureaux, celui de Kitchener et celui de Brampton, ont fait la promotion d'artistes locaux en exposant leurs œuvres dans leurs locaux.

Des initiatives visant à informer le public des services de passeport ont pris la forme de deux séminaires, tenus à Brampton, à l'intention de la communauté musulmane, et d'une participation de divers bureaux à un certain nombre de salons professionnels. Également, une circulaire adressée par un député aux ménages de St. Catherines contenait des renseignements sur les services du Bureau des passeports. Un présentoir portant sur l'histoire de la production des passeports a circulé dans les divers bureaux régionaux.

Dans le sens de la philosophie d'entreprise du Bureau des passeports, la région a continué à reconnaître les réussites exceptionnelles de ses employés. Un certain nombre d'employés ont reçu des prix pour leur contribution spéciale aux initiatives régionales, pour leur engagement exceptionnel à leur tâche et pour leurs longs états de service.

RELATIONS AVEC LES ORGANISMES CENTRAUX ET SECRÉTARIAT DU BUREAU

L'unité de planification soutient le Comité exécutif du Bureau des passeports en développant l'orientation stratégique à long terme de l'organisation, ainsi que ses objectifs commerciaux à court terme.

Lorsque le Bureau des passeports a été établit comme organisme de service spécial (OSS) «à titre d'essai» en 1990, son premier projet important de planification a été le Plan stratégique quinquennal de 1992–1993 à 1996–1997. Les principes directeurs de ce plan étaient la récupération des coûts et l'amélioration de la délivrance et de la sécurité des documents de voyage. Avec l'arrivée à terme de ce cycle de cinq ans, le Bureau a commencé à se préparer à la phase de planification suivante. Le nouveau cycle proposé sera de trois ans, de 1997–1998 à 1999–2000. Sa fonction première sera d'évaluer les demandes accrues du public canadien pour les services du Bureau des passeports dans les années à venir et de répondre à ces demandes.

Pour préparer le terrain de la prochaine phase, le Bureau des passeports a procédé à des examens des changements qui se sont produits au sein de l'organisation et des tendances externes qui affectent celle-ci. Les examens ont montré que le Bureau des passeports devra avoir une orientation plus prononcée envers le service à la clientèle et, en particulier, il devra adapter sa prestation des services aux demandes et aux besoins des diverses régions. Une des principales tendances qu'ont fait ressortir les examens a été l'utilisation croissante de nouvelle technologie par les compagnies aériennes, les douanes et les administrations aéroportuaires pour traiter les passagers de façon efficace. Cette tendance fera vraisemblablement pression sur le Bureau des passeports pour qu'il fusionne ses produits et procédés avec la production des documents, comme les visas et les billets d'avion, et qu'il adopte la technologie qui lui permettra de parvenir à cette fin.

Le Bureau des passeports est déjà tourné dans cette direction grâce à son Plan de perfectionnement de la technologie. Une grande partie de la planification stratégique de l'année a consisté à mettre la touche finale à ce Plan. Le travail a également porté sur une évaluation du modèle organisationnel d'organisme de service spécial et d'autres options dont dispose le gouvernement fédéral pour dispenser les services du Bureau des passeports. On s'attend à ce que le Bureau continue à fonctionner selon le modèle actuel ou une forme évoluée de celui-ci.

Les activités principales de l'Unité de la planification pendant l'année ont consisté à intégrer les résultats des examens, des tendances nouvelles et des principaux objectifs du Bureau des passeports dans le Plan d'entreprise et dans le Rapport annuel de 1994–1995. Ces documents ont aidé à renforcer l'image de marque et l'image d'organisme de service spécial et ont servi à communiquer les objectifs du Bureau des passeports et les résultats atteints au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, aux agences centrales du gouvernement fédéral et à d'autres intervenants.

En plus des questionnaires soumis aux clients, la région a parrainé des sondages indépendants auprès de ses employés dans le but d'améliorer la qualité de l'environnement de travail. Les mesures prises dans ce domaine comprennent l'utilisation d'un bulletin de nouvelles régional, le *Western RoundUp*, pour tenir le personnel au courant des questions importantes.

Une initiative conçue pour améliorer à la fois la prestation de service et la qualité de la vie au travail des employés a été le déménagement du bureau de Regina dans des locaux plus modernes. Le nouvel emplacement possède l'infrastructure nécessaire pour accueillir l'environnement informatisé en direct qui est en voie d'installation sous l'égide du Plan de perfectionnement de la technologie du Bureau des passeports.

Octobre 1995 a été témoin du lancement du projet pilote CANPASS, à Vancouver, événement auquel le Premier ministre a assisté. Le projet est une initiative conjointe de Revenu Canada, du Bureau des passeports et de Citoyenneté et Immigration. Il permet aux voyageurs fréquents de passer rapidement aux douanes à l'aide d'une carte codée électroniquement. Les cartes CANPASS sont produites sur place, au Bureau des passeports de Vancouver.

LA DIRECTION DES OPÉRATIONS DE L'ONTARIO

Cette Direction du Bureau des passeports dessert les besoins de plus de dix millions de résidents de l'Ontario par l'entremise de bureaux de délivrance des passeports situés à Toronto, Hamilton, London, North York, Scarborough, Thunder Bay, Windsor, Brampton, Kitchener et St. Catherines.

Au cours du dernier exercice financier, la région a délivré 482 853 passeports, soit 9,7 p. cent de plus que l'an passé et plus d'un tiers de tous les passeports émis au Canada. Le bureau de Windsor a connu une année exceptionnellement occupée, son activité se situant à des niveaux record pendant toute l'année.

Grâce à un certain nombre de mesures, la région a réalisé des gains de productivité. Le bureau de Scarborough a amélioré sa capacité de recherche de dossiers en introduisant un poste de recherche informatisé. Les bureaux de Windsor et de London se sont joints à ceux de St. Catherines et de Kitchener dans l'utilisation d'une méthode efficace de production des passeports appelée le concept de «travail complet». En vertu de ce concept, les employés sont formés pour effectuer toutes les tâches relatives à la délivrance des passeports, ce qui a pour résultat d'accroître l'efficacité, la flexibilité et la satisfaction du client. Divers bureaux ont également fait un meilleur usage de leurs ressources humaines en introduisant deux quarts de travail ou des horaires de travail flexibles et de l'emploi saisonnier ou à temps partiel, là où c'était possible.

La région a continué à maintenir ses normes élevées de service aux clients malgré la nécessité de percevoir de nouveaux droits pour les services consulaires et les perturbations causées par la grève des employés provinciaux, comme en témoignent les nombreuses expressions d'appréciation communiquées par courrier ou en personne au comptoir. Le bureau de St. Catherines a amélioré son service à l'aide d'un moniteur en circuit fermé pour aider à assurer en tout temps la présence d'un nombre suffisant d'employés aux comptoirs et pour accroître la sécurité du bureau.

La région a démontré sa présence sociale de plusieurs façons. Divers bureaux ont offert des services externes d'information adaptés aux voyageurs aînés ou étudiants et à d'autres groupes. Le bureau de Thunder Bay a offert des fac-similés de passeports aux enfants qui visitaient un village d'antan. Plusieurs bureaux ont recueilli des dons d'aliments pendant le temps de l'Action de grâce et de Noël, alors que la région, dans l'ensemble, augmentait de 17 p. cent ses contributions à Centraide. Les bureaux de St. Catherines et de Kitchener ont reçu un témoignage de reconnaissance local spécial pour leur service commu-

LA DIRECTION DES OPÉRATIONS CENTRALES

La Direction des opérations centrales est située dans la Région de la capitale nationale et assume la gestion de cinq points de service : les bureaux de délivrance de passeport d'Ottawa et de Hull, ainsi que les sections des voyages officiels, des certificats d'identité et des services du courrier.

Au cours de l'année, la Direction des opérations centrales a délivré 306 630 documents de voyage, à peu près le même nombre que l'an passé, mais en ayant recours à moins de personnes pour accomplir la tâche. De plus, la région a continué à respecter les normes de service les plus élevées, comme en témoignent les nombreuses lettres de félicitation que lui ont fait parvenir des clients satisfaits.

Ces réussites étaient particulièrement remarquables compte tenu des défis spéciaux auxquels la direction a eu à faire face au cours de l'année. La région a été appelée pour donner un coup de main à la Direction des opérations de l'Est aux prises avec une explosion de la demande de passeports pendant la campagne référendaire du Québec. Également, le personnel régional a été tenu occupé par l'introduction des nouveaux frais pour services consulaires demandés par le Bureau des affaires consulaires et perçus par le Bureau des passeports.

En plus de dispenser des services de passeport, la Direction des opérations centrales a entrepris un certain nombre d'importantes activités externes d'information. Le personnel régional a continué à mieux faire connaître les services du Bureau des passeports au public voyageur en prenant part à des programmes et des présentations de voyage dans la Région de la capitale nationale et au moyen de séances d'information à l'intention des députés et de leur personnel.

La Direction des opérations centrales a fait la promotion de l'échange de renseignements sur les opérations de production de passeports au moyen d'un échange de visites avec le chef du centre postal de l'agence américaine des passeports, à Portsmouth (New Hampshire), et en recevant des fonctionnaires d'un grand nombre de pays étrangers pour des visites guidées de ses installations.

Les représentants de la région ont soutenu le rôle du Canada dans la facilitation des voyages internationaux en assistant à une très importante réunion de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI). Cette réunion traitait de questions relatives aux voyages internationaux par avion, comme les documents de voyage lisibles à la machine et les questions d'immigration.

LA DIRECTION DES OPÉRATIONS DE L'OUEST

La Direction des opérations de l'Ouest dispense ses services aux Canadiens des provinces des Prairies et de la Colombie-Britannique par ses bureaux de Calgary, Edmonton, Regina, Saskatoon, Surrey, Vancouver, Victoria et Winnipeg.

Au cours de l'exercice 1995–1996, la Direction des opérations de l'Ouest a délivré un nombre record de passeports, soit 326 067, une augmentation de 15 p. cent sur l'année précédente. Pendant la même période, la région n'a pas cessé de répondre aux normes de service rapide et efficace en traitant la plupart des demandes de passeport dans un délai de cinq jours. Ce niveau de service a été bien apprécié par les clients, comme en témoignent les nombreuses expressions de remerciements reçues par l'ensemble des huit bureaux de l'Ouest.

Les réussites de l'année sont le résultat des efforts constants de la région pour améliorer le service et la productivité. Parmi les initiatives de la Direction on relève un programme, réparti sur quatre ans, de sondages sur la satisfaction du client, mené par des experts-conseils externes. Les résultats montrent que plus de 90 p. cent des personnes faisant une demande de passeport dans la région sont très satisfaites du service qu'elles reçoivent. Néanmoins, la région continuera à utiliser les commentaires des clients à l'occasion de sondages pour pousser encore plus loin l'amélioration de ses services.

LA DIRECTION DES OPÉRATIONS DE L'EST

La Direction des opérations de l'Est est responsable de la délivrance des documents de voyage au Québec et dans les quatre provinces de l'Atlantique. Les personnes qui font une demande de passeport reçoivent un service personnalisé à des bureaux situés à St. John's, Halifax, Fredericton, Jonquière, Sainte-Foy, Laval, Saint-Laurent et Montréal. De plus, les clients de toute la région peuvent obtenir des renseignements en appelant une centrale téléphonique à Montréal.

Au cours de l'exercice 1995–1996, la région a délivré 328 857 passeports, un gain de productivité de 4,3 p. cent par rapport à l'année précédente et une augmentation de 4 p. cent comparativement aux prévisions du Plan d'affaires.

L'événement principal de l'année a été le saut dramatique dans les demandes de passeports pendant les semaines qui ont précédé le référendum d'octobre au Québec. Pendant cette période, le nombre des demandes a plus que doublé, les bureaux du secteur de Montréal ayant à porter le gros de la demande. La région a immédiatement pris des mesures pour traiter l'afflux de demandes tout en maintenant les normes de service. On a réaffecté le personnel pour aider là où le besoin se faisait sentir, on a temporairement agrandi le bureau de Saint-Laurent et ajouté deux bureaux supplémentaires (également temporaires) pour permettre au bureau de Montréal de contenir le débordement.

Ces mesures ont pu être mises en œuvre rapidement à cause du statut du Bureau des passeports comme organisme de service spécial. Le succès de la réaction est également dû au professionnalisme du personnel et à la coopération d'autres organismes fédéraux. La ruée préréférendaire a suscité plusieurs demandes d'entrevues de la part de la presse locale, nationale et internationale. La façon dont la région a traité la situation a généralement reçu une couverture de presse très favorable.

En 1995–1996, la Direction des opérations de l'Est a continué le travail d'amélioration de sa structure organisationnelle amorcé l'an dernier. Un système simplifié de gestion a été introduit dans les bureaux de Montréal, Saint-Laurent et Halifax. Également, le bureau d'Halifax a adopté le concept de « travail complet », selon lequel les employés effectuent toutes les tâches relatives à l'émission des passeports. Pareillement, l'emploi saisonnier a été introduit à ce bureau pour lui donner une flexibilité supplémentaire et lui permettre de s'ajuster aux fluctuations de volume.

Pour mieux informer le public des services du Bureau des passeports, particulièrement les clients vivant loin des bureaux régionaux, la région a organisé des présentations dans les centres d'achats à Sydney (N.-É.), Moncton (N.-B.) et dans les régions du Saguenay-Lac Saint-Jean, de Rivière-du-Loup et de Rosemère, au Québec. Dans d'autres activités de promotion, la Direction a participé au Salon du Voyage de Québec et à l'assemblée annuelle de l'Alliance canadienne des associations touristiques (ACAT), dans la région de l'Atlantique.

Les bureaux de Montréal et de Laval ont reçu des dirigeants d'organisations de délivrance de passeports des É.-U., de l'Australie et du Royaume-Uni, qui étaient de passage alors qu'ils se rendaient à une « Conférence quadrilatérale sur les passeports », présentée par le Bureau des passeports à Hull.

Les autres points saillants de l'année ont été les améliorations apportées au recrutement et à la formation des examinateurs de passeports et la reconnaissance spéciale des réussites des employés. Les équipes touchées par la réponse à la ruée préréférendaire ont reçu une mention du ministre des Affaires étrangères et du Commerce international pour l'excellence de leur service. Le personnel du bureau d'Halifax a reçu des mentions du directeur régional pour l'innovation et les activités de promotion dont il a fait preuve, et celui du bureau de Fredericton, pour la qualité du service.

Les gains de productivité selon les régions ont été les suivants : 4,3 p. cent pour les opérations de l'Est, 3,7 p. cent pour les opérations de l'Ontario, 12,8 p. cent pour les opérations de l'Ouest et 10,8 p. cent pour les opérations centrales.

Le Bureau des passeports a respecté sa norme de service de cinq jours (cinq jours ouvrables pour traiter une demande présentée en personne) dans 96,6 p. cent des cas. La norme de dix jours pour les demandes présentées par le poste a été atteinte 63 p. cent du temps. Ce taux a été atteint malgré les délais causés par deux événements extraordinaires : le référendum au Québec et l'application de nouveaux frais consulaires. Dans les journées précédant le référendum, des employés de la région de la Capitale nationale ont été dépêchés dans la région de Montréal pour aider ces bureaux à absorber l'augmentation de 130 p. cent de la demande de passeports. Après l'entrée en vigueur des nouveaux droits consulaires, le Bureau des passeports a été obligé de communiquer avec tous les requérants qui avaient présenté une demande par la poste après le 8 novembre 1995 pour les informer du changement. Ces deux événements expliquent le fait que 3,4 p. cent de l'ensemble des services aux clients transigeant en personne n'aient pas pu être délivrés en respectant la norme des cinq jours. C'est ce qui a également retardé 37 p. cent des demandes soumis par la poste.

LES RECETTES

En 1995–1996, les recettes ont atteint 53,1 millions de dollars, soit 3,5 millions de plus que l'année précédente (une hausse de 7,1 p. cent). Cette hausse des recettes est attribuable à une augmentation du volume de 7,8 p. cent.

LES DÉPENSES

Les dépenses se sont élevées à un total de 44,1 millions de dollars, un montant inférieur de 9 millions aux recettes pour l'année. Les dépenses ont augmenté de 1,3 million de dollars, soit 3 p. cent, par rapport à 1994–1995. L'augmentation de 3 p. cent des dépenses d'exploitation est également attribuable à l'augmentation du volume. Les salaires et autres avantages sociaux représentent 49 p. cent du montant, les immobilisations, 3 p. cent et les frais d'exploitation, 48 p. cent.

LES **SECTIONS** SUIVANTES SOULIGNENT ET RECONNAIENT
L'IMPORTANCE DE CHACUN DES **BUREAUX** RÉGIONAUX
ET LES GROUPES FONCTIONNELS QUI LES **SUPPORTENT**

Ce volume a été de 14,21 p. cent supérieur aux prévisions. En fait le Plan d'entreprise de 1995–1996 prévoyait une diminution de 5,6 p. cent à cause des nouveaux droits imposés pour services consulaires ; on s'attendait à un effet modérateur sur la demande de passeports. Il semble que jusqu'à maintenant, ce soit l'inverse qui s'est produit. De nombreux clients se sont précipités pour se procurer leurs documents de voyage avant l'entrée en vigueur de nouveaux droits, comme le voulait la rumeur.

Deux autres facteurs expliquent l'augmentation du volume d'affaires. Le premier de ces facteurs est l'augmentation du nombre de Canadiens voyageant à l'étranger : 5,8 p. cent de plus de Canadiens se sont rendus outre-mer en 1995–1996, comparativement à l'année précédente, et 7,4 p. cent de plus ont passé plus d'une nuit aux États-Unis. L'entente « Open Skies » entre le Canada et les États-Unis a donné un surcroît de vigueur aux services aériens transfrontaliers et a fait qu'un nombre plus élevé de Canadiens ont choisi l'avion pour se rendre aux États-Unis. Cette réaction a fait monter la demande de services au Bureau des passeports parce que les Canadiens ont été incités à se munir de passeports pour voyager aux États-Unis.

Le second facteur affectant la demande a été le référendum d'octobre 1995 au Québec. Les comptoirs du Bureau des passeports de la province de Québec, particulièrement ceux de la région de Montréal, ont vu la demande de passeports canadiens augmenter de 130 p. cent au cours du mois qui a précédé le référendum.

Les Canadiens sont plus enclin que jamais à posséder un passeport. Les données montrent que 22,6 p. cent des Canadiens en possèdent un, comparativement à 18,6 p. cent en 1990. La proportion des détenteurs de passeports dans l'ensemble de la population augmente de façon régulière depuis 1982.

Sur les 1 505 417 documents de voyage émis cette année, 95,9 p. cent l'ont été au Canada, et 4,1 p. cent à l'étranger. Cette répartition suit les prévisions du Plan d'entreprise.

LA PRODUCTIVITÉ

La productivité est depuis longtemps le principal indicateur de rendement utilisé au Bureau des passeports. Chaque année, le Bureau se fixe des objectifs de productivité, pour l'ensemble de l'organisation et pour chaque direction opérationnelle. Ces objectifs sont adoptés par le Comité exécutif et par le Conseil consultatif.

La haute direction se base sur les objectifs de productivité pour répartir les ressources, pour contrôler l'efficacité et pour élaborer des objectifs à court et à long terme.

Le taux de productivité se définit comme le nombre de documents de voyage délivrés par année-personne. Il existe deux variantes de ce taux : pour la première, on tient compte des frais généraux ; pour la seconde, on considère uniquement le personnel d'exploitation.

Le taux de productivité varie selon les fluctuations saisonnières de la demande de passeports. Comme la plupart des gens voyagent pendant le dernier trimestre de l'exercice financier, on a besoin de plus de personnel pour traiter les demandes pendant cette période.

Pendant l'exercice 1995–1996, le taux de productivité global du Bureau des passeports a atteint 2 921 documents/année-personne, soit une augmentation de 8,9 p. cent par rapport à l'exercice précédent. C'est la troisième année consécutive que le Bureau connaît une augmentation de productivité. Cette augmentation a coïncidé avec un accroissement de 7,8 p. cent de la demande pour les services du Bureau des passeports.

L'augmentation de productivité est en partie attribuable à l'augmentation du volume d'affaires, mais également à l'utilisation prudente des ressources humaines. La meilleure démonstration de ce fait est la façon dont on a réagi à la rué qui s'est produite pour obtenir des passeports canadiens pendant la campagne référendaire au Québec. Le personnel a été réaffecté en fonction des besoins et les demandes ont été triées pour accélérer les entrevues avec les examinateurs. Ces mesures, parmi d'autres, ont eu pour résultat un gain de productivité de 30,3 p. cent comparativement à la même période l'année précédente.

aligner avec la direction stratégique et les objectifs du Bureau. Tous les domaines principaux de la gestion des ressources humaines ont marqué des progrès.

En plus, le Bureau des passeports a commencé l'élaboration d'un **plan transitoire de gestion des ressources humaines.** Ce plan vise à atténuer l'impact attendu du changement rapide sur les employés du Bureau des passeports découlant de l'implantation d'une nouvelle technologie. Les questions auxquelles il faudra s'attaquer comprennent la formation de recyclage, la dotation, la classification, la stratégie en matière de langues officielles, l'équité en matière d'emploi et l'aide aux employés pendant la période de transition.

L'année passée, on a poursuivi la mise en œuvre du plan quinquennal de vérification élaboré en 1992–1993 pour assurer l'efficacité des contrôles internes et des procédés administratifs. La vérification de cette année a comporté des évaluations d'activités dans des bureaux régionaux et dans des divisions administratives centrales.

La **Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger a été restructurée** pour lui permettre de mieux soutenir le changement technologique dans les opérations du Bureau des passeports. La direction s'appelle maintenant Sécurité, politiques et admissibilité et comprend un Groupe conseil sur les documents sécuritaires. Ce groupe examinera le procédé de fabrication des passeports canadiens et verra au développement de la prochaine génération de produits.

Le Bureau des passeports a entrepris de développer et d'implanter de nouveaux systèmes automatisés pour améliorer la qualité de vie des employés en milieu de travail, la qualité du service et la sécurité de nos systèmes. Les réalisations de l'année comprennent l'installation du système d'exploitation Windows et du logiciel Perfect Office dans l'ensemble de l'organisation.

Le travail s'est poursuivi à bonne allure sur le Plan d'amélioration de la technologie lancé en 1993 pour passer à une nouvelle ère de production de documents de voyage et de services basés sur une technologie d'information de pointe. Le plan se divise en trois phases :

1 la définition du projet et des besoins des utilisateurs
2 la recherche et le développement de solutions de remplacement
3 l'installation et l'évaluation de bureaux pilotes et
4 la mise en œuvre opérationnelle complète

Les deux premières phases ont été complétées à la fin de l'exercice 1994–1995. La phase III, réalisée durant l'exercice 1995–1996, comprenait l'inventaire des besoins de l'architecture définitive et les spécifications de l'équipement pour les nouveaux systèmes, l'essai des systèmes et la préparation d'une stratégie de mise en œuvre complète.

Un des principaux objectifs de l'année était d'améliorer la qualité du service au moyen des initiatives suivantes :

1) Le Bureau des passeports a étudié la faisabilité de l'utilisation de cartes de crédit et de débit au lieu d'argent liquide pour les services dispensés au public. Les constatations ont été positives et ont conduit à la prochaine étape, un plan de mise en œuvre de ces cartes à certains bureaux pilotes.

2) Le Bureau des passeports a étudié des façons d'améliorer son efficacité par un partage accru des ressources et une meilleure coordination des activités avec d'autres ministères intervenant dans l'émission de documents d'identité ou de voyage. Le projet pilote CANPASS, à l'aéroport international de Vancouver, est une bonne démonstration du travail en commun de trois ministères ou organismes fédéraux dans le but d'améliorer le service au public.

3) Enfin, le Bureau a continué à travailler et à soutenir la formation du personnel consulaire qui touche à la production de passeports.

LES INDICATEURS DE RENDEMENT

Pour mesurer son rendement, le Bureau des passeports utilise quatre indicateurs : le volume, la productivité, les recettes et les dépenses.

LE VOLUME

En 1995–1996, le Bureau des passeports a émis 1 505 417 documents de voyage, soit une augmentation de près de 7,8 p. cent par rapport à l'année précédente, et la troisième augmentation annuelle supérieure à 5 p. cent.

OBJECTIFS

En consultation avec Revenu Canada et Citoyenneté et Immigration Canada, le Bureau des passeports a étudié la possibilité de lancer une **carte-passeport de format portefeuille lisible à la machine** pour les Canadiens.

Une telle carte tirerait profit des nouvelles technologies et faciliterait les déplacements entre le Canada et les États-Unis tout en offrant le même niveau élevé de sécurité que le passeport. Au cours de l'exercice passé, le Bureau des passeports a commandé une étude de marché pour sonder l'intérêt du public envers une telle carte. L'étude a montré qu'il existe bel et bien chez le public une demande pour ce nouveau produit.

Toujours intéressé à maintenir les normes les plus élevées de service à la clientèle, le Bureau des passeports a entrepris à travers le Canada une enquête sur la satisfaction du client auprès des personnes qui avaient récemment fait une demande de passeport. Les constatations ont été très positives et ont révélé que les Canadiens sont généralement très satisfaits de la performance du Bureau des passeports. Les résultats de l'enquête serviront à améliorer encore davantage la prestation des services.

Au cours de l'exercice passé, le Bureau des passeports a amorcé une révision de son **Plan stratégique quinquennal (1992–1993 à 1996–1997)** pour que celui-ci tienne compte des développements survenus au gouvernement et dans les milieux d'affaires. Une partie de la révision a été réalisée grâce à une recherche de marché approfondie effectuée par une firme privée d'experts-conseils. Le rapport de recherche confirme que le Bureau des passeports a atteint un grand nombre de ses objectifs d'amélioration du service, mais recommande de passer, pour sa planification, à une approche plus orientée en fonction du marché. Le rapport fournira des données qui serviront à l'élaboration du prochain plan à long terme au cours de l'année prochaine.

Dans le domaine des **ressources humaines**, le Bureau des passeports a atteint son objectif, qui était de réexaminer et de réviser ses politiques et procédures pour les

POINTS SAILLANTS
DE L'ENQUÊTE SUR LA SATISFACTION DES CLIENTS

En général, les clients présentant une demande en personne se disent très satisfaits de la qualité de service offerte par le personnel du Bureau des passeports au chapitre de la courtoisie, de la promptitude et de la connaissance du personnel de service, ainsi que de la compréhension, dont fait preuve le personnel, de leurs besoins spécifiques.

La plupart des clients présentant une demande en personne se sont dits satisfaits du temps d'attente nécessaire pour recevoir le service ; la plupart des clients présentant une demande par la poste se sont dits généralement satisfaits du temps d'attente pour recevoir leurs passeports.

En général, la majorité des clients sont satisfaits de l'emplacement des bureaux des passeports et de ses heures d'opérations.

De plus, les clients sont généralement satisfaits de la liste actuelle de répondants qualifiés.

Le public est très peu conscient du fait que les droits de 60 $ pour le passeport comprennent un droit consulaire de 25 $ et que le passeport est entièrement financé par le droit de traitement de 35 $ demandé pour le passeport. Mais, une fois qu'on leur a dit que les frais de traitement sont de 35 $, les clients disent, dans une très forte majorité, trouver ce prix équitable.

Le service de livraison express de 48 heures, à un coût de 30 $ en sus des droits de 60 $ est considéré comme une bonne idée. Mais l'intérêt diminue au fur et à mesure que le prix augmente.

Au cours du dernier exercice, le Bureau des passeports a réalisé de grands progrès dans l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de son organisation, de la force de son personnel et de la qualité du service dispensé au public voyageur canadien. Le Bureau a ainsi maintenu la réputation internationale qu'il s'était déjà méritée pendant de nombreuses années.

Le Bureau des passeports a entrepris de s'acquitter de son mandat en se fixant un certain nombre d'objectifs spécifiques énoncés dans le Plan d'entreprise de 1995–1996. Les mesures prises pour atteindre les divers objectifs sont résumées dans ce chapitre



POINT C

LES POINTS
SAILLANTS DE L'ANNÉE

LE DÉFI

Le service à la clientèle est au coeur de la philosophie d'entreprise adoptée par le Bureau des passeports. Aujourd'hui, il est plus important que jamais de dispenser les services attendus avec un maximum d'efficacité, d'efficience et d'économie. Le Bureau des passeports reconnaît que son principal atout pour bien servir la population est ses employés. Le Bureau a donc pris plusieurs mesures pour se doter d'un personnel très motivé. Les employés sont encouragés à faire preuve d'initiative pour régler des questions complexes. Le Bureau récompense ceux qui accomplissent systématiquement leurs tâches de façon exemplaire. Il leur fournit les outils dont ils ont besoin pour obtenir des résultats. L'aménagement du milieu de travail a été amélioré, des cours de perfectionnement ont été offerts et l'informatique de pointe dans tous les services a été introduite.

Au cours des dernières années, le Bureau des passeports a amélioré ses techniques de gestion en se concentrant sur la gestion stratégique. Cette dernière consiste à fixer les orientations à long terme, à déterminer quel est le meilleur usage des ressources, à établir des normes et à évaluer l'opinion des employés et celle des clients.

« POUR REMPLIR SON MANDAT, LE BUREAU DES PASSEPORTS DOIT CONSTAMMENT ÉQUILIBRER TROIS VARIABLES : LA QUALITÉ DU SERVICE, LA SÉCURITÉ ET LE COÛT. »



Dans toute l'organisation, on resserre les mesures de sécurité, souvent au moyen de technologie d'avant-garde, afin que les passeports de demain soient encore plus sûrs. Le Bureau doit appliquer sans relâche des normes très strictes afin de préserver la réputation dont les documents de voyage canadiens jouissent à l'étranger. Il serait en effet inacceptable de compromettre la sûreté du système grâce auquel ce passeport est produit.

Dans une période de compressions budgétaires comme la nôtre, le Bureau est tenu d'appliquer des méthodes de gestion éprouvées. Il doit sans cesse contrôler ses frais de production, mais il ne peut le faire aux dépens de la qualité du service et des normes de sécurité. Le défi que doit surmonter le Bureau des passeports dans la conduite de ses affaires courantes est de trouver un juste milieu entre ces contraintes.



QUE JAMAIS DE DISPENSER LES SERVICES ATTENDUS AVEC UN MAXIMUM D'EFFICACITÉ, D'EFFICIENCE ET D'ÉCONOMIE. »



LUI PERMETTANT D'AMÉLIORER LE SERVICE À LA CLIENTÈLE. IL A ADOPTÉ À CETTE FIN UN PLAN DE PERFECTIONNEMENT DE LA TECHNOLOGIE. »

DOCUMENTS DE VOYAGE

Le Bureau des passeports délivre environ 1,3 million de documents de voyage chaque année. Pour répondre aux besoins variés de ses clients, il est autorisé à délivrer sept catégories de documents de voyage.

Le **passeport de 24 pages**, de couleur bleue, est le document de voyage que connaissent la plupart des Canadiens. Il est délivré aux citoyens canadiens qui effectuent occasionnellement des voyages d'agrément ou d'affaires. Ce passeport représente actuellement 98 p. cent de tous les documents de voyage délivrés. Il est valide pour cinq ans et n'est pas renouvelable. Les enfants de moins de 16 ans peuvent être inscrits sur le passeport de l'un de leurs parents ou posséder leur propre passeport.

Le **passeport de 48 pages** est identique au passeport de 24 pages ; étant plus long, il convient plus particulièrement aux voyageurs dont les déplacements à l'étranger sont fréquents, par exemple les gens d'affaires.

Le Bureau des passeports délivre aussi des **passeports diplomatiques**, de couleur bordeaux, aux diplomates canadiens, aux dignitaires représentant le gouvernement, aux courriers diplomatiques et aux citoyens qui représentent officiellement le Canada aux conférences internationales d'ordre diplomatique.

Le Bureau délivre aussi un **passeport spécial**, de couleur verte, aux représentants du gouvernement du Canada qui se rendent à l'étranger en service commandé. C'est le cas des membres du Conseil privé qui ne font pas partie du Cabinet fédéral, des députés, des membres du Cabinet d'une province, ainsi que des fonctionnaires et des particuliers désignés pour participer à des conférences qui ne sont pas de nature diplomatique.

S'ils voyagent aux frais du gouvernement, les membres de la famille d'un représentant officiel peuvent obtenir un passeport diplomatique ou un passeport spécial. C'est au ministre des Affaires étrangères et du Commerce international qu'il revient de déterminer leur admissibilité. Le passeport diplomatique et le passeport spécial sont valides pour cinq ans, mais le titulaire cesse d'y avoir droit, et doit le rendre au Bureau des passeports, à la date où prennent fin son statut ou ses fonctions officiels.

Les missions diplomatiques et consulaires du Canada peuvent délivrer, au nom du Bureau des passeports, des **passeports d'urgence** aux voyageurs canadiens qui se trouvent dans une situation exceptionnelle à l'étranger.

Le Canada délivre des **titres de voyage pour réfugiés** autorisés par la Convention de 1951 des Nations Unies relative au statut de réfugié. Ces documents sont remis aux résidents permanents et aux titulaires d'un permis du ministre auxquels le statut de réfugié a été accordé par Citoyenneté et Immigration Canada. Les titres de voyage pour réfugiés sont valables pour tous les pays autres que le pays d'origine du titulaire. Ils sont valides pour deux ans, mais peuvent être prorogés pour une période ne dépassant pas cinq ans, à raison d'un ou deux ans à la fois.

Les **certificats d'identité** sont délivrés aux apatrides qui ont été admis au Canada, y ont résidé moins de trois ans et qui ne peuvent pas obtenir un document de voyage de leur pays d'origine. Le certificat d'identité est valable pour tous les pays qui figurent dans le document et est valide pour une période d'un an ou de deux ans, avec possibilité de prorogation pendant un maximum de trois ans, à raison d'un an à la fois.

LES PRODUITS DE DEMAIN

Le Bureau des passeports du Canada est un chef de file dans le domaine des documents lisibles à la machine, grâce auxquels les agents de l'immigration peuvent contrôler plus rapidement les voyageurs. Cette technique a commencé à susciter un intérêt sur la scène internationale au début des années 1970, au moment où les aérogares étaient submergées par une vague de passagers de vols internationaux désireux de passer rapidement aux postes d'immigration et de douanes. Dans l'avenir, les nouvelles technologies permettront de simplifier encore davantage le contrôle des voyageurs.

Le Bureau des passeports est constamment à l'affût de nouvelles technologies lui permettant d'améliorer le service à la clientèle. Il a adopté à cette fin un Plan de perfectionnement de la technologie, dont la mise en œuvre est très avancée ; le Plan vise à intégrer la technologie de pointe au processus de délivrance des documents de voyage canadiens. Des membres clés du personnel collaborent avec des entrepreneurs privés pour mettre au point le nouveau système informatisé.

Le Bureau étudie également le lancement possible d'une carte-passeport format portefeuille. Cette carte permettrait de faciliter le passage des frontières. Les premiers voyageurs à bénéficier de la carte-passeport seront ceux qui se rendent fréquemment aux États-Unis.

LA STRUCTURE

Depuis qu'il est devenu un organisme de service spécial, le Bureau des passeports accorde une attention plus soutenue à sa structure. Quand cela était nécessaire, il a transféré des responsabilités et remanié son organigramme pour que celui-ci traduise mieux sa vocation commerciale et sa culture d'entreprise. Il a ainsi évolué de façon à habiliter ses employés, et particulièrement ses examinateurs, à pouvoir résoudre des questions complexes au moment même où ils font affaire avec les clients.

Le Bureau des passeports est dirigé par un président-directeur général, qui est redevable des activités et des résultats du Bureau auprès du sous-ministre des Affaires étrangères et du Commerce international. Le Président-directeur général et les directeurs du Bureau forment le comité exécutif. Ce comité prend toutes les décisions concernant les politiques et les activités de l'organisme.

Le Bureau des passeports est composé des directions fonctionnelles et opérationnelles suivantes : Relations avec les organismes centraux et Secrétariat du bureau, Services de gestion et projet de perfectionnement de la technologie, Services en ressources humaines, Services financiers et administratifs, Sécurité, politiques et admissibilité, Opérations de l'Ouest, Opérations de l'Ontario, Opérations centrales et Opérations de l'Est.

Le Bureau des passeports est axé sur le client et dispense ses services directement à la population canadienne. Sa structure traduit cette orientation. Le Bureau des passeports exploite 31 points de service, à savoir 28 bureaux de délivrance répartis dans tout le pays, le service de traitement des demandes postales, le service de délivrance des certificats d'identité et le service de délivrance des documents de voyages officiels (voir appendice A). Le Bureau emploie 397 personnes nommées pour une période indéterminée et 118 personnes nommées pour une période déterminée.

« L'ORGANIGRAMME PRÉSENTÉ CI-APRÈS ILLUSTRE LES RAPPORTS ENTRE LES DIVERS ÉLÉMENTS DE L'ORGANISATION ET TRADUIT LA PRIMAUTÉ QUE L'ORGANISME ACCORDE À LA QUALITÉ DU SERVICE. LE CLIENT EST AU CENTRE DES ACTIVITÉS DU BUREAU. »



LA PRIMAUTÉ DU CLIENT

Il n'est pas rare que les Canadiens passent des semaines à préparer un voyage à l'étranger. Cependant, très peu prennent le temps de réfléchir à la première condition à satisfaire pour entrer dans un pays étranger : avoir en main un passeport valide. Peu importe, ils savent ce qu'ils veulent : un service rapide et efficace et un passeport à prix très abordable. Au fil des ans, le Bureau des passeports a fait preuve de diligence pour combler les aspirations des voyageurs.

Pour personnaliser le service, le Bureau a soigneusement choisi l'emplacement où il a installé ses 31 points de service. Ces bureaux étant situés dans des agglomérations urbaines, l'organisme est en mesure de servir en personne 85 p. cent de sa clientèle. Le délai moyen de traitement est de cinq jours si la demande est présentée en personne, et de dix jours si elle est envoyée par la poste.

Le Bureau a pris soin de placer ses points de service à proximité d'un stationnement et dans des bâtiments accessibles aux personnes ayant une invalidité. Le service est offert en français et en anglais dans les régions désignées bilingues, et des solutions ont été prévues pour communiquer avec les personnes ayant une déficience visuelle ou auditive.

Le Bureau dispose aussi des services d'urgence après les heures normales de bureau, pendant la fin de semaine et pendant les congés fériés.



« LE BUREAU A AINSI ÉVOLUÉ DE FAÇON
À HABILITER SES EMPLOYÉS,
ET PARTICULIÈREMENT SES EXAMINATEURS, À POUVOIR RÉSOUDRE DES QUESTIONS
COMPLEXES AU MOMENT MÊME OÙ ILS FONT AFFAIRE AVEC LES CLIENTS.»



« EN 1990, LE BUREAU DES PASSEPORTS A SUBI

UNE TRANSFORMATION MARQUANTE :

IL EST DEVENU L'UN DES CINQ PREMIERS ORGANISMES DE SERVICE SPÉCIAUX
CRÉÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU CANADA. »

LE STATUT D'ORGANISME DE SERVICE SPÉCIAL

En 1990, le Bureau des passeports a subi une transformation marquante : il est devenu l'un des cinq premiers organismes de service spéciaux créés par le gouvernement du Canada pour améliorer les services offerts aux Canadiens. À ce titre, le Bureau des passeports met beaucoup d'accent sur l'emploi de pratiques commerciales saines dans la prestation des services. Tout en fonctionnant comme une entreprise privée, il reste un organisme gouvernemental, qui relève du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

Le Bureau des passeports finance entièrement ses activités grâce aux droits perçus pour la délivrance des passeports et autres documents de voyage, et doit réaliser des recettes suffisantes pour couvrir ses dépenses. Le Bureau est doté d'un fonds renouvelable, autorisation permanente et continue du Parlement qui lui permet d'effectuer des paiements jusqu'à concurrence de quatre millions de dollars au titre de fonds de roulement, de l'acquisition d'immobilisations et du financement temporaire. Le Bureau peut aussi reporter les excédents d'une année à l'autre pour compenser d'éventuels déficits. À l'heure actuelle, il a accumulé un excédent de 32,4 millions de dollars.

Comme organisme de service spécial, le Bureau des passeports dispose d'une marge de manoeuvre plus considérable que celle dont jouit un ministère pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. En retour de cette autonomie, il doit rendre compte de son rendement en fonction de normes exigeantes.

Pour renforcer sa vocation commerciale, le Bureau est doté d'un Conseil consultatif où siègent des représentants du secteur public et du secteur privé. Le Conseil a jusqu'ici eu pour rôle de conseiller le Bureau quant à ses orientations stratégiques et d'étudier les documents officiels de l'organisme, en vue d'en recommander l'adoption ou le rejet au président-directeur général et au sous-ministre responsable. Le Bureau réexamine actuellement le mandat du Conseil consultatif pour mieux intégrer des pratiques de type commercial et mieux répondre aux intérêts des intervenants. Pendant cette période de réévaluation, le Conseil a suspendu ses réunions. Normalement, le Conseil se réunit deux fois par an. Il est composé de sept membres, qui proviennent du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, d'autres ministères et organismes, d'autres organismes de service spéciaux, des compagnies aériennes et de l'industrie touristique.

Le Bureau des passeports publie quatre documents officiels importants : Le Document cadre, le Plan stratégique, le Plan d'entreprise et le Rapport annuel. Ces documents sont des outils de gestion essentiels qui servent à l'élaboration des stratégies à long terme et des objectifs commerciaux à court terme du Bureau, à leur mise en œuvre et à l'évaluation du rendement de l'organisme.

Le Document cadre constitue la charte du Bureau. On y définit les responsabilités et l'obligation de rendre compte de l'organisme. On révise le Document cadre tous les trois ans, pour tenir compte de nouvelles réalités. La dernière révision remonte à 1994.

Le Plan stratégique précise les objectifs et stratégies à long terme de l'organisme. Le Plan en vigueur, terminé en 1992–1993, définit les orientations du Bureau des passeports jusqu'à la fin de l'exercice 1996–1997.

Le Plan d'entreprise indique les buts et objectifs commerciaux pour l'exercice financier suivant, définit les stratégies à suivre pour les atteindre et prévoit les ressources dont on aura besoin pour y parvenir.

Le Rapport annuel contient une évaluation des principales activités et le bilan financier de l'exercice précédent.

RÉPONDRE AUX BESOINS DES VOYAGEURS CANADIENS

Le Bureau des passeports est réputé dans le monde entier pour la sûreté de ses documents de voyage et de son processus de délivrance. Quant aux Canadiens, des sondages effectués auprès des clients et d'autres documents montrent qu'ils apprécient le service qu'ils reçoivent du Bureau des passeports pour sa rapidité, sa fiabilité et sa courtoisie. Pour préserver cette réputation, le Bureau est constamment à l'affût de nouvelles façons de faire, que ce soit en améliorant sa technologie ou le service à la clientèle.

Toujours en quête d'excellence, le Bureau des passeports entretient des rapports étroits avec des ministères et d'autres organismes du gouvernement canadien. Ces rapports lui permettent d'améliorer le service offert à la population canadienne, tout en assurant la sécurité et la rentabilité de ses activités.

Le mandat qui régit le Bureau des passeports est inscrit dans le Décret sur les passeports canadiens. En vertu de ce décret, le Bureau est chargé de la délivrance, de la révocation, de la retenue, de la récupération et de l'utilisation des passeports.

Le Bureau des passeports conseille aussi les missions canadiennes à l'étranger, auxquelles on s'adresse parfois pour délivrer des passeports aux Canadiens vivant à l'étranger. Il offre des services aux fonctionnaires et aux élus qui se rendent à l'étranger en mission officielle au nom du gouvernement du Canada ou bien d'un gouvernement provincial ou territorial. En outre, il répond aux gouvernements étrangers qui demandent des conseils sur la façon de délivrer avec efficacité et efficience des passeports sûrs.

IL S'ENGAGE À PRODUIRE DES DOCUMENTS DE VOYAGE TOUT EN ACCORDANT LA PLUS HAUTE IMPORTANCE AU RAPPORT COÛT-EFFICACITÉ, EN VEILLANT À AMÉLIORER LA QUALITÉ DU SERVICE

LA MISSION

La mission du Bureau des passeports est claire : émettre au public canadien des documents de voyage respectés dans le monde entier. Ces documents sont reconnus dans des traités multilatéraux et sont réputés dans le monde entier pour leur authenticité et la sûreté de leur processus de délivrance. L'énoncé de mission du Bureau définit sa raison d'être et sert de fondation à sa stratégie de développement à long terme, notamment en ce qui concerne le recensement des marchés et produits potentiels. Le caractère général de cet énoncé permet à l'organisation de s'adapter aux circonstances. La mission a été reproduite sous forme d'affiche, elle est intégrée à tous les documents officiels de l'organisme et elle a été communiquée à tous les employés. Elle est donc connue de l'ensemble du personnel, qui est évalué selon la contribution qu'il apporte à sa réalisation.

Le Bureau des passeports est une organisation axée sur le service hautement motivée qui respecte des normes supérieures tout en équilibrant son budget. Il s'engage à produire des documents de voyage tout en accordant la plus haute importance au rapport coût-efficacité, en veillant à améliorer la qualité du service selon des normes clairement définies et en assurant la sûreté de ses produits.

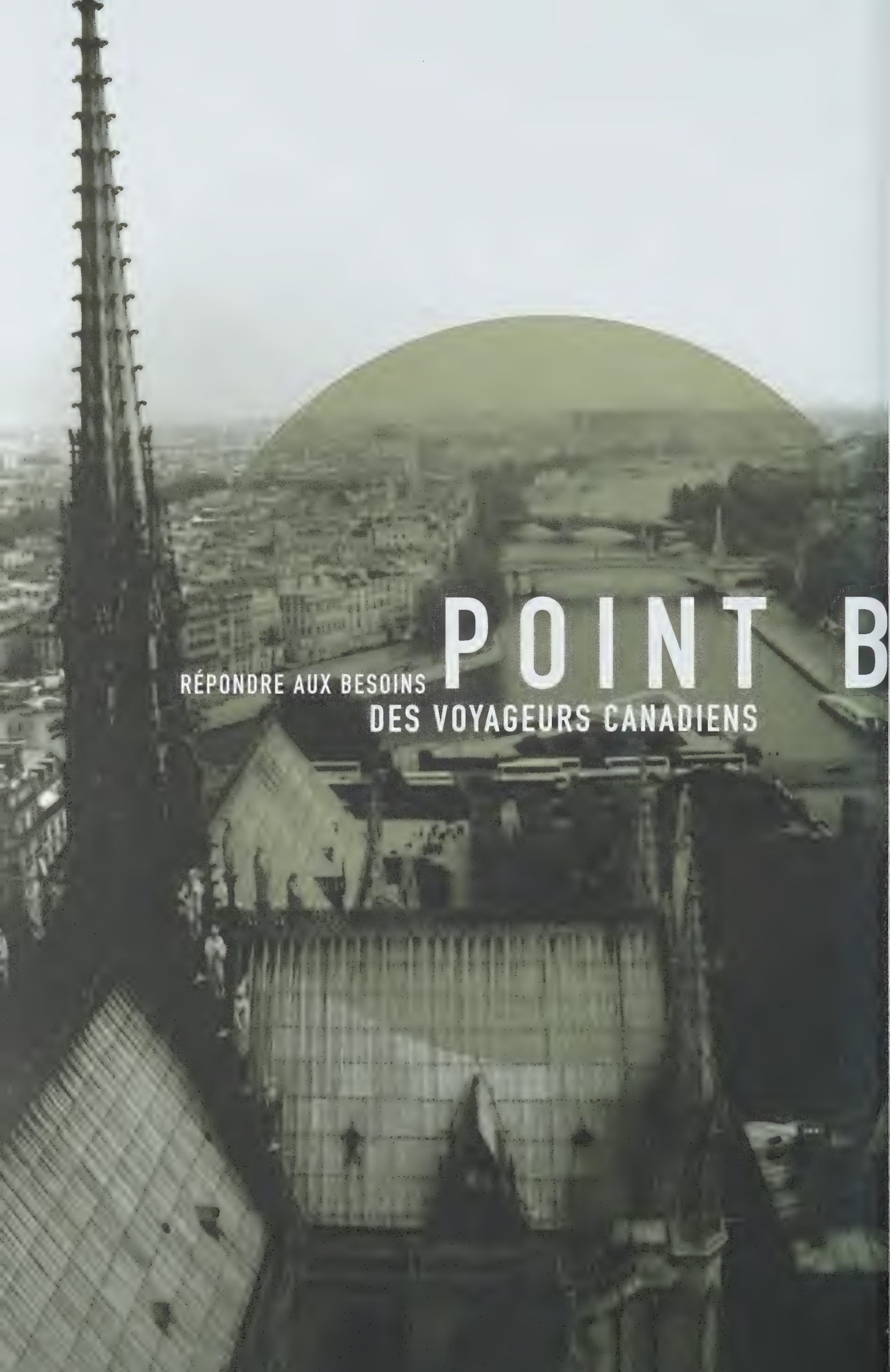
Le principal atout du Bureau des passeports, c'est son personnel. On l'encourage à faire preuve d'initiative pour résoudre des questions complexes et pour satisfaire aux exigences des voyageurs, dans la mesure où celles-ci sont raisonnables. L'organisation récompense les employés dont les états de service sont exemplaires.



« TOUJOURS EN QUÊTE D'EXCELLENCE

LE BUREAU DES PASSEPORTS ENTRETIENT DES RAPPORTS ÉTROITS AVEC DES MINISTÈRES ET D'AUTRES ORGANISMES DU GOUVERNEMENT CANADIEN.»

Les Canadiens qui prévoient voyager à l'étranger auront vraisemblablement besoin d'un passeport valide ou autre document de voyage pour être admis dans un pays étranger. Ils pourront à ce moment-là faire confiance aux services de l'un des organismes les plus accessibles du gouvernement fédéral : le Bureau des passeports. Le service le plus souvent rendu par le Bureau est la délivrance de passeports réguliers, mais celui-ci répond aussi aux besoins de ses clients en délivrant les passeports diplomatiques, les passeports spéciaux, les passeports d'urgence, les certificats d'identité et les titres de voyage pour réfugié.



POINT B

RÉPONDRE AUX BESOINS DES VOYAGEURS CANADIENS

L'année 1995–1996 a été remplie de préparatifs en vue du changement. Le changement le plus important a été l'accélération du mouvement vers l'utilisation de la technologie qui devrait faire de nous un organisme plus efficace et plus efficient. Au début de l'année, nous avons adopté le système d'exploitation Windows dans le cadre de notre bureautique et en préparation à l'implantation du Plan de perfectionnement de la technologie et du nouveau système OSCAR. L'impact important de cette technologie sur nos services et sur la façon dont nous les rendons n'a eu d'égal que celui qu'elle a eu sur notre personnel. Pour un grand nombre, l'implantation d'un nouveau logiciel et d'une nouvelle technologie peut être stressante et perturbatrice. C'est pourquoi nous avons élaboré un Plan transitoire des ressources humaines dont le but est d'atténuer les effets de la rapidité du changement technologique.

Cette utilisation accrue de la technologie rehaussera le service aux clients du Bureau des passeports de deux façons importantes. Premièrement, OSCAR rendra le processus de délivrance de passeports plus efficace en améliorant les procédés de captage, d'entreposage et de récupération de l'information, tout en renforçant la sécurité du document. Deuxièmement, OSCAR fera aussi naître la possibilité d'un nouveau document de voyage, la carte-passeport. La carte est une forme électronique du passeport, qui permettra au Canada de partager avec les États-Unis un système frontalier conjoint. Ce système permettra aux voyageurs fréquents, présentant un faible risque, de pouvoir accéder rapidement à l'un et l'autre des deux pays. Le système frontalier conjoint a récemment fait l'objet d'un projet pilote à Vancouver et a donné de bons résultats.

Un sondage national sur la satisfaction des clients, mené cette année, a montré que les Canadiens sont généralement très satisfaits de la performance du Bureau des passeports. Nous sommes heureux de commentaires si positifs et nous continuerons de faire de nos succès notre base d'activités futures en concentrant notre attention sur la satisfaction des besoins des clients à prix abordable et en respectant les normes de sécurité.

Cette année a vu une augmentation sans précédent dans la demande de passeports. En fait, la demande a fait un bond de 130 p. cent dans la région de Montréal pendant le mois d'octobre. Notre personnel a réagi de façon remarquable. L'aide est venue d'autres bureaux et on a même ouvert des bureaux temporaires pour pouvoir assumer la charge de travail supplémentaire. Cette expérience a été un formidable exemple de dévouement et de travail d'équipe, à la très grande satisfaction de la Direction autant que des clients.

J'aimerais également saisir cette occasion pour remercier notre ancien Président-directeur général, M. Robert MacPhee, pour son dévouement à l'organisme durant cinq années et lui offrir nos meilleurs voeux dans sa nouvelle carrière dans le secteur privé. Il a pris la peine de me souligner l'impressionnante compétence du personnel du Bureau des passeports, ainsi que son dévouement envers les principes et les pratiques de la prestation de service à la clientèle. Ce rapport est la preuve manifeste de leur succès.

MICHAEL HUTTON - P.-D.G.



MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

NORMES DE SERVICE

DROITS

Les droits des services de passeports servent à recouvrer les frais; tous les documents de voyage sont produits en fonction d'un rapport coût/efficacité optimal.

TEMPS D'ATTENTE

Le délai d'attente moyen pour être servi est de 20 minutes. Selon les dernières statistiques, 85 p. cent de tous les clients sont servis en 20 minutes.

DÉLAI DE TRAITEMENT

Le délai de traitement moyen d'une demande de passeport envoyée par la poste est de dix jours ouvrables; il est de cinq jours ouvrables quand la demande est présentée en personne.

NOMBRE DE VISITES AU BUREAU

Les Canadiens qui présentent leur demande de passeport en personne doivent en général se présenter deux fois à nos bureaux : une fois pour déposer la demande et une autre pour prendre possession du passeport.

DURÉE DE L'EXAMEN

L'examen d'une demande dure en moyenne cinq minutes si la demande présentée par le client répond à toutes les exigences.

OFFRE

La norme d'offre est de servir 85 p. cent de nos clients en personne. Il existe 31 points de service, soit 28 bureaux de délivrance, le service des certificats d'identité, le service des voyages officiels et le service de traitement des demandes postales. Depuis quelques années, environ 15 p. cent seulement des demandes traitées au Canada sont envoyées par la poste.

COMMODITÉ

Tous les bureaux des passeports doivent être situés à proximité d'un stationnement et dans des immeubles accessibles aux personnes ayant une invalidité.

HEURES D'OUVERTURE

Les bureaux des passeports ouvrent au moins sept heures et demie par jour. Certains bureaux sont ouverts jusqu'à neuf heures et demie par jour.

SÉCURITÉ DU DOCUMENT

Tous les documents de voyage délivrés par le Bureau des passeports respectent ou dépassent les normes internationales sur la sécurité; tous les employés du Bureau des passeports bénéficient d'une cote de sécurité correspondant à leurs responsabilités.

DOCUMENT CONFORME AUX NORMES INTERNATIONALES

Tous les documents de voyage délivrés par le Bureau des passeports respectent ou dépassent les critères internationaux définissant le format et les modalités de délivrance des documents de voyage internationaux.

SERVICE D'URGENCE

Au Canada, le Bureau des passeports assure le service d'urgence après les heures de bureau, pendant les fins de semaine et pendant les congés fériés. Quand un passeport est perdu à l'étranger, on délivre un passeport d'urgence.

PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Tous les renseignements personnels concernant les requérants sont protégés.

RÉPUTATION DES DOCUMENTS

Tous les documents de voyage délivrés par le Bureau des passeports sont respectés dans le monde entier.

HABILITATION DES EXAMINATEURS

Les examinateurs sont habilités à résoudre des questions complexes au moment de l'examen.

COMPÉTENCE DES EXAMINATEURS

Les examinateurs rencontrent les exigences d'accréditation fixées par le Bureau des passeports.

RECONNAISSANCE DES BONS SERVICES

Le Bureau reconnaît et récompense les employés qui se distinguent au plan de la qualité du service.

COMMUNICATIONS AVEC LE PUBLIC

Le Bureau des passeports sert la population dans les deux langues officielles dans les régions désignées et offre un service d'ATS aux personnes sourdes. En outre, les demandes de passeport sont offertes en Braille et sous format électronique destiné aux personnes ayant une déficience visuelle. Tous les requérants peuvent se renseigner sur nos services grâce à un site Web et à numéro sans frais disponibles 24 heures par jour, sept jours par semaine. Les téléphonistes sont en poste pendant les heures normales de travail, du lundi au vendredi, dans tous les fuseaux horaires. Le P.-D.G. répond à toute la correspondance qui lui est adressée dans un délai de 30 jours.

SERVICE AU PUBLIC

Tous les employés du Bureau des passeports qui traitent avec le public assurent un service courtois, obligeant, aimable et empathique.



NOS VALEURS

UN SERVICE DE QUALITÉ

Nous assurons un service de qualité qui comble ou dépasse les attentes du public canadien.

DES PERSONNES DE QUALITÉ

Nous nous engageons à recruter et à former des personnes de qualité.

INTÉGRITÉ

Nous délivrons des documents de voyage qui jouissent d'un prestige international.

SÉCURITÉ

Nous veillons constamment à la sécurité des documents de voyage et des procédés de production.

RENTABILITÉ

Nous émettons au public canadien des documents de voyage avec un souci constant de rentabilité.

RENDEMENT

Nous assurons une gestion saine et efficace de nos services.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Nous consacrons temps, efforts et ressources à la recherche, en vue d'améliorer le produit et la technologie de production.

RECONNAISSANCE DES RÉALISATIONS

Nous encourageons le maintien de normes élevées de rendement chez nos employés et reconnaissons leurs réalisations.

4 PHILOSOPHIE D'ENTREPRISE

6 MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

8 POINT B · RÉPONDRE AUX BESOINS DES VOYAGEURS CANADIENS

20 POINT C · LES POINTS SAILLANTS DE L'ANNÉE

34 POINT D · BÂTIR L'AVENIR

36 POINT E · RENDEMENT FINANCIER

43 APPENDICE A

TABLE DES MATIÈRES

BUREAU DES PASSEPORTS

RAPPORT ANNUEL 95-96

Bureau des passeports | Passport Office

Un organisme du ministère des Affaires étrangères et du Commerce inte

Canada

Pour vous procurer d'autres exemplaires du
Rapport annuel 1995–1996, veuillez communiquer avec

Services des communications écrites
Bureau des passeports
[illegible]
[illegible]
[illegible]
K1A 0G3

Tél. : (819) 953-4283
Téléc. : (819) 953-5856

Graphisme : Victory
© Travaux publics et services gouvernementaux Canada
Nº de catalogue : E77-96
ISBN : 0-662-62590-0

BUREAU DES PASSEPORTS

RAPPORT ANNUEL 95-96



CAI
EA160
-C16

Government
Publications

AR 96
> 97



in motion

THE PASSPORT OFFICE OF CANADA > TAKING EVERY NECESSARY STEP TOWARD SUCCESS



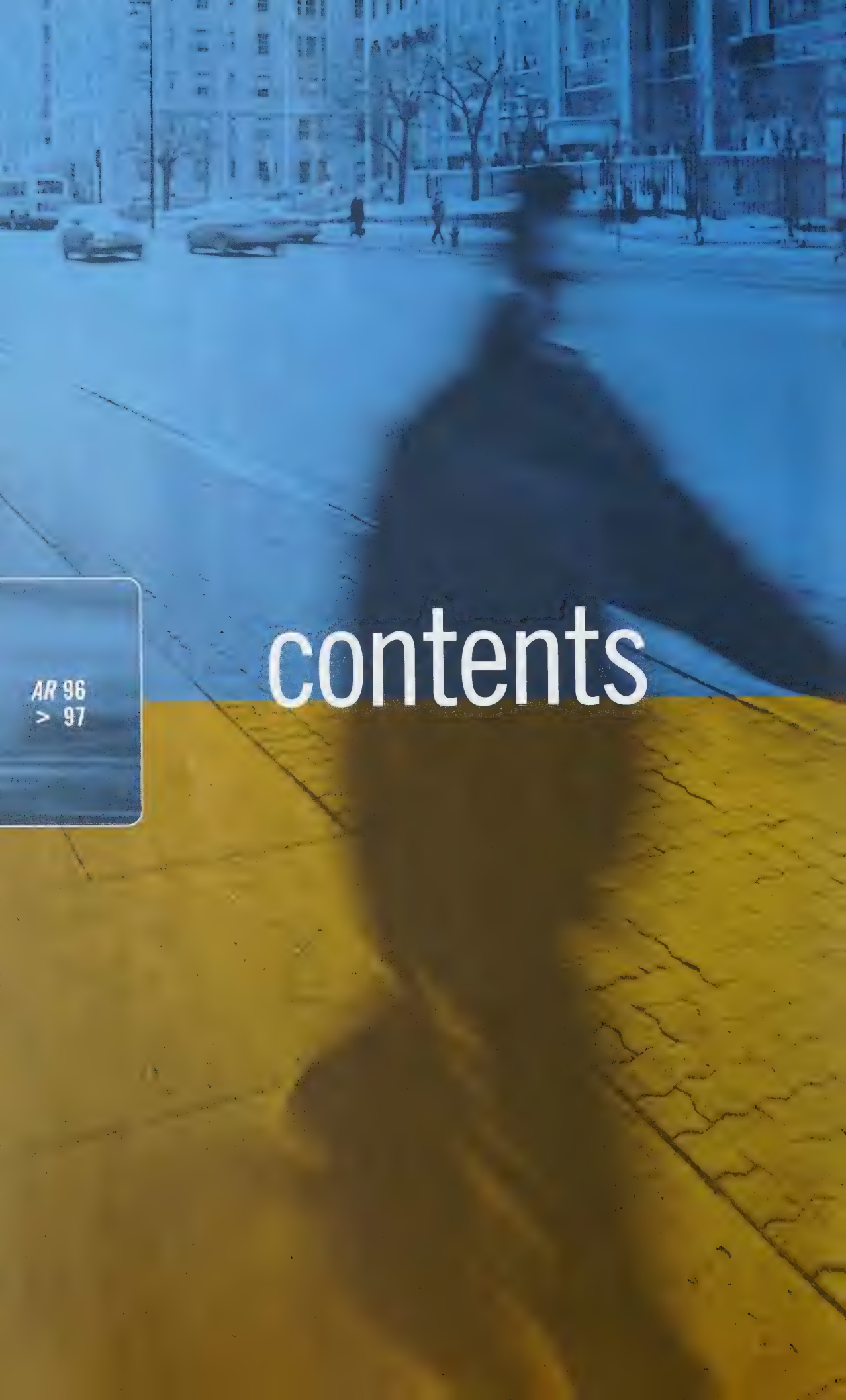


in motion

Passport Office | Bureau des passeports

An agency of the Department of Foreign Affairs and International Trade

Canada



contents

AR 96
> 97

CEO's Letter Page 8

Introduction Page 10

1 Quality Page 14

2 Security Page 20

3 Cost Effectiveness Page 24

4 Alliances Page 28

5 Our People Page 32

Measuring Our Success Page 36

Financial Statements Page 40




our
vision
> mission



V> To be a role model of successful, efficient service within government.

M> Our fundamental purpose is to facilitate travel of Canadians throughout the world by providing internationally-respected travel documents and services. We will also work in alliance with other government agencies to provide secure identification documents and services.



Service Standards and values

Quality Service

We provide quality service that meets or exceeds the expectations of the Canadian public.

Quality People

We are committed to recruiting and training quality people.

Integrity

We provide travel documents that enjoy high international reputation and respect.

Security

We continuously focus on the security of the travel document and its production process.

Cost Effectiveness

We deliver travel documents to the Canadian public with the highest regard for cost effectiveness.

Efficiency

We focus on efficiency and sound management in the provision of our services.

R & D

We invest time, effort and resources in research to develop the product and the production process technology.

Recognition of Achievement

We encourage and recognize high standards of achievement in our employees.

Price

The passport fee recovers costs for issuance, delivery and manufacturing of all travel documents with the highest regard for cost-effectiveness and security.

Waiting Time

The average waiting time for service is 20 minutes. According to recent data, 85 percent of all clients are served within 20 minutes.

Turnaround Time

The average time to process an application submitted by mail is 10 working days; five working days if submitted in person.

Number of Trips to the Passport Office

Canadians applying for a passport in person generally make two trips to the Passport Office; one to submit an application, and the other to pick up a passport.

Examination Time

The average time to examine an application is five minutes if all application requirements are met.

Availability

The standard is to serve 85 percent of our clients in person. There are 31 points of service, including 28 issuing offices, Certificate of Identity, Official Travel and mail-in services. In the recent past, only about 15 percent of all applications processed in Canada were submitted by mail.

Convenience

All Passport Offices are to be located in areas where parking is available and in buildings that are accessible to persons with a disability.

Hours of Service

The minimum daily number of hours of service to the public is 7.5. Some issuing offices remain open to the public up to 9.5 hours. Pilot projects for automated telephone response provide answers to most frequently asked questions 24 hours a day.

Security of Document

The Passport Office is aware of the fact that Canadian passports are a preferred target for people who want to benefit from its privileges. The five year validity period coincides with the life of the design of the document, enabling us to take advantage of new leading edge security technologies to be incorporated into our passports.

Conformance with International Standards

All travel documents issued by the Passport Office conform to or exceed international specifications concerning the format, issuance and integrity of international travel documents.

Serviceability

In Canada the Passport Office provides emergency services after office hours, on weekends and on statutory holidays. When a passport is lost abroad, a replacement emergency passport is issued.

Protection of Personal Information

All personal information is protected.

Performance of Document

All travel documents issued by the Passport Office are internationally respected.

Responsiveness of Examiners

Examiners are empowered to resolve complex issues at the time of examination.

Competence of Examiners

Examiners meet the professional and security requirements set by the Passport Office.

Recognition of Employee Service

Superior employee service is recognized and rewarded.

Communication with the Public

The Passport Office offers bilingual services as well as TTD/TTY services for the deaf. Applications are also available in Braille and in a digitalized format for persons with a visual impairment. The Passport Office provides a toll-free Touch-Tone information service 24 hours a day, seven days a week. Service representatives are available Monday through Friday from 9 a.m. to 5 p.m. local time. The CEO responds to all written correspondence from the public within 30 working days.

Service to the Public

All employees of the Passport Office dealing with the public provide courteous, helpful, kind and empathetic service.


CEO

This year, we learned that the more we do, the more we can do.



The year of 1996–97 was a *year of motion.* The Passport Office drove towards its short- and long-term goals, and realized numerous technological, service and organizational improvements. Many long-term projects progressed as planned, and several pilot projects demonstrated early and encouraging results. As well, government and corporate-wide plans were implemented this year, including the improvement of inter-departmental and intergovernmental co-operation, liaison and information sharing–key factors in managing travel demands.

During the year, we faced an unexpected decrease in demand, but we were able to deal with the decrease in revenues and ended the year with a surplus. This was a tribute to the ability of our management team to adjust quickly to new resource and operational requirements.

Advanced technology, improved application processes, heightened security measures, alliances with other organizations…these are just some of the results of this year's efforts. Of particular note were the positive changes implemented by our employees in improving service delivery.

It is clear from this year's Annual Report, that we have made considerable progress in meeting our goals and commitments, and I am confident that we will continue to excel at providing economical, efficient and high-quality services for all Canadians. We have proven ourselves, we have weathered change with authority and competence, and I have full confidence in our ability to continue in this direction.

This year, we learned that the more we do, the more we can do.



Michael J. Hutton
Chief Executive Officer


a journey of a thousand miles
>begins

Whenever Canadians plan to visit a foreign country, chances are they're going to need the services of the Passport Office. Most often, the first step on their long journey will be the acquisition of a passport. There are few more exciting moments when preparing for a trip abroad than receiving the passport–travel dreams become a reality, business plans become set. This official federal document, recognized internationally by multilateral treaties, has a worldwide reputation for authenticity and the integrity of the issuing process. A traveller who carries this document has a sense of security and protection.

The Passport Office issues the 24-page passport, the most commonly requested passport, as well as diplomatic, special and emergency passports, certificates of identity, and refugee travel documents. The Office is responsible for the revoking, withholding, recovery and use of all of these documents, and provides guidance to missions issuing passports abroad. All of these matters and other issues relating to Canadian travel documents are supervised by the Office, as defined by the Canadian Passport Order. The Passport Office invests great pride, care and commitment in this process, and is persistently seeking new business approaches to making the Passport Office services flawless, this year and every year.

To do this, the Passport Office has three main commitments. First and foremost is our commitment to our clients and the citizens of Canada, and through continuous organizational, technological and resource development, we satisfy their expectations through quality services. Second, our commitment to the government of Canada and its parts and pieces, as citizens believe that the Passport is the main document that represents the people and the nation, and we are therefore responsible for the image, security and safety of this country in co-operation with provincial and federal government organizations. And third, no organization can operate without the efforts and skills of its human resources. The Passport Office respects its people, who in turn exceed our expectations and continue to make our organization a recognizable and visible success.

For the year 1996-97, the Passport Office successfully took several steps towards its short- and long-term goals, and enjoyed positive results in numerous technological, service and organizational improvements. Many long-term projects progressed as planned, and several pilot projects demonstrated early and rewarding results. As well, government and corporate-wide plans were implemented this year, including the improvement of interdepartmental and intergovernmental co-operation, liaison and information sharing–key factors in managing ever increasing travel demands.

This year tested our ability to respond to rapid changes, from technological developments to the successful management of pilot projects across the country. To clarify our achievements and measure our success this year, the Annual Report is divided into five key sections–each section is a key element of our organization, a foundation necessary for solid services, and represents small steps towards the greater journey. The Passport Office is driven towards achieving superior performance in three areas: quality of services, security and cost effectiveness (Commitment1). Additionally, two other areas are of concern: the Passport Office strives to contribute significantly to interdepartmental and intergovernmental co-operation (Commitment 2), and to acknowledge the importance of its people (Commitment 3). Through effective development, refinement and consistent improvements, the effective management of these five elements has a direct influence on the success of our year and organization.

Quality of Service

Quality of service is our most client visible attribute. How our clients perceive and respond to our services is a direct reflection of the quality of services. It represents numerous facets of our organization, all aimed at improving our deliverables, and includes such areas as customer satisfaction, service development, and the efficiency with which we provide these services. Some achievements this year included the analysis, development and implementation of new processes and information technologies to increase efficiency. For the near future, items such as Wide Area Network linkages, debit/credit card access, and passport cards for expeditious travel needs are in the developmental or pilot stages. Enhanced communication at the operational level improved the co-ordination of service delivery. Promotional and outreach projects increased our accessibility around the country to address specific needs of our clients.

Security

While the Passport Office is constantly trying to address the needs of the client, it must also ensure the protection of both the traveller and our country through secure inspection and review procedures. Service efficiency rests upon security requirements being met with care and consideration to our global mandate. The Passport Office is constantly and consistently reviewing and improving systems, procedures, policies and technology to ensure that integrity continues to be an intrinsic part of our client services. This year provided a base for many achievements. New technologies were reviewed and tested to secure information from tampering and to verify that electronic information met passport security procedures and specifications. As well, Research and Development continued with a renewed vigour working toward introducing the next passport generation. Several fora and working groups with national and international law enforcement and other agencies addressed cross-border crime, forgeries, counterfeiting and other passport-related crimes.

Cost Effectiveness

The Passport Office is a highly motivated service-oriented organization that achieves its high standards while operating in a fiscally-responsible manner. With fluctuating client demands for passport and travel services, the increased need for efficient travel into the United States, and an increase in overall travel worldwide, the Passport Office always strives to provide cost-effective services. New technologies demonstrate clear financial benefits, especially pilot credit/debit card projects and automated telephone services, which respond to client needs while reducing the strain on financial and human resources. Organizational and administrative streamlining improved efficiency and brought decision-making authorities closer to our clients.

Interdepartmental and Intergovernmental Co-operation

The Passport Office provides effective services in conjunction with a wide body of federal, provincial and foreign government organizations...the more effective the communication, the more effective the passport services. As well, we have great impact on the operations and concerns of the RCMP, Interpol, Citizenship and Immigration (CIC), and Revenue Canada. CIC is a key partner in improving cross-border activities and deterring fraudulent and counterfeit documents; domestic and international police communities are consistently providing input into security planning and strategies; and overall information sharing helps improve cross-border activities and reduce Canada's susceptibility to crime: smuggling and illegal immigration being two key issues. The Passport Office's contribution to government-wide planning and organization helps us function in a more cost-effective manner, while still respecting the regulations and policies of Canada.

The Importance of our People

The key factor to our success is our people. Their dedication to service, courteous customer relations, and their input into program development has helped the Passport Office become a successful self-funded Special Operating Agency (SOA) model. The SOA was set up by the Government of Canada to improve services to Canadians, and places great emphasis on the use of sound business practices in the delivery of services. The Passport Office has recognized that the development of skills, training and talent expand business opportunities and open doors for new services. As the skills that we will need for the future are rapidly changing, at all levels in the organization, we must ensure that our people are equipped to perform. Recent success has been the empowerment of front line examiners, which requires enhanced ability to analyse and solve problems, and to be able to respond to all levels of enquiries, thereby improving our quality of service. Continuous learning concepts, information technology training, awards programs and cross-functional development have continued to have measurable results on our effectiveness and quality of services.

Our travel document services

Most Canadians are familiar with the blue 24-page passport. It is currently issued to over six million Canadian citizens and is used for occasional travel, such as vacations and business trips. It accounts for 98 percent of all travel documents issued. The passport is valid for five years. Children under 16 may be added to a parent's passport or they may have their own.

The 48-page passport very closely resembles the 24-page passport, but its extra pages make it more convenient for frequent travellers, such as business people.

In addition to these documents, the Passport Office issues burgundy-coloured Diplomatic Passports to Canadian diplomats, top ranking government officials, diplomatic couriers and to private citizens nominated as official delegates to diplomatic international conferences.

The Office also issues Special Passports to people representing the Canadian government on official business. These include members of the Privy Council who are not members of the Cabinet, Members of Parliament, provincial Cabinet members, public servants and private citizens nominated to conferences that are not diplomatic in nature.

Diplomatic or Special Passports may be provided to the families of officials if they are also travelling at public expense. The Minister of Foreign Affairs and International Trade determines eligibility. Diplomatic and Special Passports are valid for five years, but entitlement to them ends upon termination of the official status of the bearer or on the date of the termination of the official duty. When the entitlement ceases, the passport must be returned to the Passport Office.

Canadians stranded abroad may be issued replacement or emergency passports by Canadian missions on behalf of the Passport Office.

Refugee Travel Documents are issued to persons who have been determined by Citizenship and Immigration Canada to be refugees under the 1951 United Nations Convention on the Status of Refugees and are legally landed (or on a Minister's permit pending landing) in Canada. Refugee Travel Documents are endorsed for travel to all countries, except the holder's country of origin. They are valid for two years but may be extended for an additional period of one or two years, to a maximum of five years.

Certificates of Identity are issued to non-Canadians legally landed for less than three years who are stateless or unable to obtain a travel document from their country of origin and who have resided in Canada. The Certificate of Identity is endorsed for travel to countries specified in the document and valid for not less than one year or more than two years, with one year extension periods up to a maximum of three years.

Long-term and future services

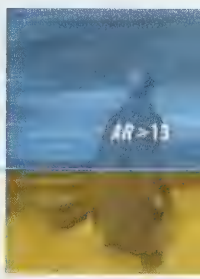
The Passport Office is constantly looking for new technologies to improve our efficiency and service to clients. We have made significant progress in implementing the Technology Enhancement Plan which is designed to incorporate modern technologies in the issuing process of Canadian travel documents. It is hoped that changes such as Wide Area Networks (WAN) and fibre optics will improve our link within the department and allow the rapid exchange of information regarding our clients.

The Passport Office plans to introduce a passport card, and surveys indicate great promise. Its purpose is to facilitate movement across the Canada-U.S. border.

Recent trial tests of CANPASS at the Vancouver International Airport were conducted to demonstrate the benefits of this transboundary travel document, designed for use by the frequent U.S.-Canada business traveller.

The Passport Office hopes to continually respond to the travel and business needs of Canadians. It is a needed service that we are proud to undertake. We try to make the first step, and every step, that much easier. This year has demonstrated that the Passport Office is quite capable of adapting to change and that its services and employees know no boundaries...

? >The rising popularity of rail travel in the mid-19th century led to an explosion of tourism throughout Europe and caused a complete breakdown in the European passport and visa system. In answer to the crisis, France simply abolished passports and visas in 1861. Other European countries followed suit and by 1914, passport requirements had been eliminated practically everywhere in Europe...until World War One. <




1
quality

Providing quality services is extremely important to the Passport Office. The ease with which people can travel, both for pleasure and business, is an indicator of our services and success...

In 1969, the Royal Commission on Security supported plans to open regional passport offices across Canada to provide better service to the public. Three regional offices opened in 1970, in Montreal, Toronto and Vancouver, to accept and process applications submitted in person. Today, there are 28 offices across Canada which process more than 80 percent of the million and a quarter Canadian passports issued each year.

Providing quality services is extremely important to the Passport Office. The ease with which people can travel, both for pleasure and business, is an indicator of our services and success, particularly with consistently increased demands for travel between Canada and the United States.

During the last fiscal year, numerous achievements in short- and long-range plans resulted in improved efficiency and effectiveness, and the regional offices achieved significant results in numerous objectives.

The Passport Office has four regional operations: Western, Ontario, Central and Eastern. There are 28 passport-issuing offices across the country from St. John's, Newfoundland, to Victoria, British Columbia. The Chief Executive Officer, four functional directors and 21 managers operate from Headquarters, and there are four operational directors and 28 managers in regional offices and headquarters.

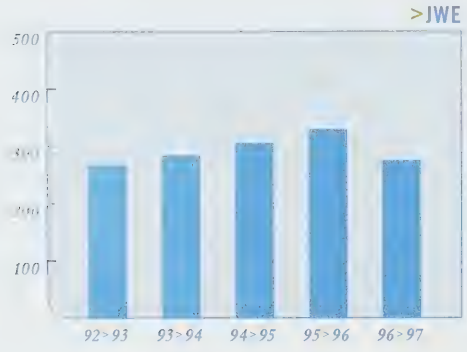
Regional summaries

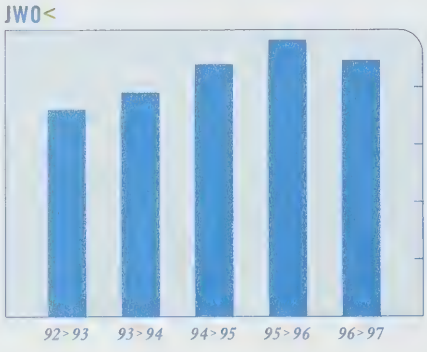
In Eastern Operations, comprised of St. John's, Halifax, Fredericton, Jonquière, Sainte-Foy, Laval, Saint-Laurent and Montreal, 274 889 passports were issued. Because of the successful training, business development and empowerment of passport examiners this year, any and all customer enquiries could be addressed and resolved at this first point of service. Guidelines to address the most complex and frequently asked questions were also developed, resulting in better client services and faster response times. Plans to improve the reception areas for clients was implemented in several offices. The successful use of debit/credit cards resulted in more effective services in Montreal, and will soon be implemented elsewhere. Recently, it was recognized that remote areas of the region have difficulty in accessing Passport Offices. As a result, improved outreach projects and accessibility strategies have expanded services. Promotional material was produced in a variety of media formats.

The Western Directorate, with offices in Winnipeg, Regina, Saskatoon, Edmonton, Calgary, Vancouver, Surrey and Victoria, issued 317 156 passports. The Surrey call centre opened this year, receiving 240 037 calls from the region, 31.3 percent of which were operator handled. Pilot offices successfully implemented the debit/credit card service, and about 30 percent of clientele took advantage of the option. New processes were implemented to serve the Department of National Defence (DND) and received noticeable and positive results. Established partnerships with provincial and federal government organizations including the RCMP, CIC, provincial governments and consular services abroad improved information sharing. The Western region annotated video library provided home study in such areas as management, customer relations, information technology and personal safety. Finally, the Western district also implemented a de-layered organizational model, and empowered examiners.

The Ontario Directorate, with offices in Brampton, Hamilton, Kitchener, London, North York, Scarborough, St. Catharine's, Thunder Bay, Toronto and Windsor, reported issuing 447 254 passports. Productivity remained high despite uneven client flow, mostly through the co-operation and willingness of staff to assist in other offices. A new system for providing weekend services was initiated, with one point of service for the entire region. As well, two pilot offices successfully implemented the debit/credit card service. With the development of outreach projects, teaching aids and promotional material, awareness of passport services and procedures were promoted across the region. Practices and procedures were evaluated, and improvements were made with a direct result on service and efficiency. The pioneering of a Helpdesk service was directed specifically for improving systems for archiving and retrieving information, and improved the operational efficiency of system pilots. Empowered examiners enhanced their skills to provide improved services.

Central Operations, with offices in Hull and Ottawa and with responsibilities for the mail-in service, Refugee Travel Documents, Certificates of Identity and Official Travel, reported that net productivity and performance was maintained, and 276 921 passports were issued. The conversion of passport examiners by empowerment improved client services. Travel shows and presentations promoted passport services, as did tours for visiting dignitaries. Revised passport application tracking systems improved services with the House of Commons, and service quality was evaluated and overseen for the major client–DND.





Passports issued by region *(in thousands)*

In all regional directorates, effective automated telephone services were developed and made operational this year, and were able to respond to a large number of calls 24 hours a day. The telephone services are under constant revision and improvement to enhance services: as new cases arise, the automated service expands to respond to these questions.

Goals> The Passport Office set out to deliver its mandate through a number of specific objectives identified in the 1996-97 business plan. The following are outlined goals, followed by the results.

Goal 1: To proceed with the Technology Enhancement Plan, testing and analysing new processing systems and procedures which will apply innovative information technologies to the production of machine-readable travel documents.

Goal 2: To plan the introduction and seek authority to undertake pilot tests of a new passport card, which will take advantage of new technologies and offer Canadian travellers a secure, machine-readable document to expedite their travel to and from the United States and other countries not requiring passports.

Passports issued by region (in thousands)



Phase III of the Technology Enhancement Plan was successfully completed, and many aspects of Phase IV have begun. The greatly enhanced technological developments increase the effectiveness of human resources, and improve the speed with which services can be provided.

The system being developed for capturing, archiving and retrieving information was incorporated with special cases according to plan. The preliminary design for this system's architecture and complete equipment list was approved. The software was delivered for acceptance testing and the system was tested and validated, with any problems recorded and forwarded to the Contractor for correction.

For pilot implementation, all the equipment necessary to install local and wide area networks connecting the five pilot offices with main headquarters Central Index was procured, inventoried and prepared for shipment to pilot sites. The headquarters site was installed with database equipment and related peripherals, all of which were tested, validated and inventoried.

Procedural, user and training manuals on the archiving and retrieval system were developed and produced in preparation for the training for the pilot office staff and management teams. Training schedules were prepared and approved.

The Passport Office and CIC produce a travel document and an identity document, respectively. These documents, whether issued for travel or for a person's status, are produced only after the nationality and status of the bearer have been authenticated.

In conjunction with CIC, meetings were convened to develop passport and citizenship cards. Due to the memory capacity requirements of these documents, the two government departments determined that optical card technology is required.

The objective of the Common Card Technology project team is the selection of a card technology and the design and development of actual card stock. All requirements (security, efficiency, etc.) will be addressed by co-operative efforts of both departments, resulting in lower production costs and increased operational efficiency.

In addition to the passport cards, pilot tests have begun for the CANPASS project. These CANPASS cards were issued to frequent U.S.-Canada travellers, with the hope of improving efficiency for regular business travellers. The Vancouver Passport Office continued the issuance of the CANPASS optical memory cards for the Vancouver International Airport pilot project. Information was downloaded via modem to the CANPASS workstation, where the cards are produced, and then shipped to the airport centre. In addition to the CANPASS cards, the Passport Office was responsible for the operation of the CANPASS–Airport Enrollment Centre. The acceptance for registration and applications was set up, which included the review of applications to confirm the accuracy of information, identity and nationality.

Goal 3: To refine the Passport Office's service culture to ensure that it responds to our clients' expectations by enhancing our service standards and performance measurement mechanisms, introducing debit and credit card technology, reviewing service delivery modalities, providing on-line information on the Internet, and introducing new outreach services to our clients. The recently completed National Client Survey has provided guidance in our work towards improving service culture.

Numerous aspects of this goal were achieved by the Passport Office this year. As described by the regional offices, early success was demonstrated by the credit/debit card system. As well, an Internet website is in place to explain the history and services of the Passport Office. Further, there were a number of successful outreach projects, promotional campaigns and kits, and educational aids (videotapes, films, etc.), including an award winning video.

The Passport Office has also improved efficiency by simplifying internal procedures, including Date of Birth variations and Master Index updates, and the design of forms and manuals.

The Birth Certificates Book was rewritten using the Information Mapping Method and sample birth documents were scanned and are now available electronically for viewing. As well, numerous publications and manuals are now available electronically, allowing wider access by staff.

This year, Passport Policies, Operating Procedures, Written Communications Procedures, and Administrative Procedures were amended and improved.

Records management provided information on administrative files with speed and efficiency this year, and responded to 35 000 microfilm requests abroad, and 100 000 microfilm requests within Canada.

The evolution of the quality audit positions mandate has generated results this year. Auditors' ongoing instructions to missions and their contributions towards the consular training program have resulted in a decrease in the number of errors made by missions despite an increase in the number of applications processed. Continued participation on the consular training program was very beneficial this year, as we act on a more "as required" basis to train consular staff. The introduction of the Consular passport issuance program at missions greatly contributed to the quality of services this year.

This year, the introduction of the Policy Decision Request system allowed key cross-sectional and operational issues to be reviewed and investigated so that all relevant policy and procedural solutions can be examined.

Future quality service goals have also been set, including the introduction of data downloading to allow for instantaneous entry to the Master Index of passport records from missions and regional offices.

Driving ahead

This year, the Passport Office celebrated considerable advancements in its operational, organizational and service quality, and considers the results of pilot projects and operational projects as positive and constructive feedback. New services and technologies allow the Passport Office to reach a larger audience, and to promote the success of the Agency. A high volume of complimentary correspondence was received from clients, and service demands continue to increase. As a result, the Passport Office will continue its long-term plans, and to consistently aim to improve quality and expand services.


>ahead



2 security

The security and safety of travelling in a foreign land, along with readily available consular services, is what the Canadian traveller abroad has always enjoyed from a Canadian passport…a feeling of safety, the freedom from danger, and the freedom to travel.

Smuggling, drug trafficking, espionage, terrorism, organized crime, illegal immigration, the importation of guns, munitions, chemical weapons and atomic devices…these are some of the things that law enforcement agencies are trying to keep from your doorstep. The integrity of security procedures for the Passport can assist law enforcement agencies in protecting the borders.

The security and safety of travelling in a foreign land, along with readily-available consular services, is what the Canadian traveller abroad has always enjoyed from a Canadian passport…a feeling of safety, the freedom from danger, and the freedom to travel.

For the Passport Office, law enforcement agencies, the Department of Justice, the government and the citizens of Canada, the most sensitive concern, one of political, economic and cultural repercussions, is that of security. The increasing movement of people around the world, both legally and illegally, will increase demands to enhance the security and integrity of the passport.

The Passport Office believes it has a duty to contribute to the safety of all Canadians, both abroad and at home.

International and national security continues to be a key issue for many nations. The Passport Office must meet the requirements of maintaining high levels of security and improving and easing travel for its citizens. The objective is to increase the level of security while not adversely affecting the passport holder or level of service.

Canada is a key entry point and desirable destination for criminals, smugglers and illegal immigrants for several reasons–one being the high standard of living enjoyed by Canadian citizens; another, easy access into the United States.

Whenever individuals evade the customs and passport securities, enormous human and financial resources are expended to investigate, prosecute and extradite them. There is also an enormous strain placed on law enforcement agencies to track illegal individuals and organizations, from terrorism to drug trafficking, from smuggling rings to espionage. While these issues rarely come before the public eye, repercussions from mistakes have an extremely high profile, as well as being politically, economically and socially damaging.

The Passport Office achieves the goal of security by developing a document that has numerous security features and trademarks. Strict procedures are followed that ensure the authenticity of the passport and the eligibility of the applicant. This level of security provides comfort and security, home and abroad, for all Canadians and foreign government authorities. Due to the high cross-border travel between the United States and Canada, a special sensitivity exists.

Goals > The Passport Office set several distinct goals regarding security for 1996-97.

Card Technology: Secure and Easy Access Into the United States...

> *Goal 1:* As already mentioned, the introduction of machine readable cards for travel to the United States, to provide a secure way of crossing the border with minimized delay.

The Passport Office selected optical cards and is in the process of having them tested for tamper resistance and durability by an independent testing laboratory. The card uses the most advanced optical card technology and maximizes the memory capabilities to accommodate the combined needs of the Passport Office and CIC. These measures are being tested with the utmost care, with the awareness that electronic information is to be protected.

In addition to card technology, security measures were also taken with the CANPASS–Airport Enrollment Centre–a pilot project to test the effectiveness of passport cards used by frequent cross-border travellers at the Vancouver International Airport. Two passport officials were assigned to accept applications for the project, which included confirming the applicant's identity and nationality and referring the file electronically to the CANPASS Registration Centre...all information of the bearer was confirmed and approved by the authorized official, and complete security precautions were taken.

So far both projects have shown great success, and once fully tested, should prove to be a strong and secure measure to deter illegal crossing while maintaining speedy access between the two countries.

> *Goal 2:* To initiate steps leading to the introduction of the next generation of passports with the objective of preventing counterfeit or altered travel documents.

In preparation for the next passport design, the Security, Policy and Entitlement directorate has entered into productive discussions with most of the major players in the security ink, paper and printing business. As well, initiatives have been taken to study and implement new/emerging technologies and systems.

Improvements in the exchange of information from central headquarters to regional offices, and future improved electronic linkages were studied, with the view to improve security procedures. With careful consideration, both for the protection of individual information and national security, these electronic connections will meet regulatory information technology security standards.

> *Goal 3*: To examine opportunities and parameters for the Passport Office to apply its expertise in document security by conducting a quality control evaluation of deliveries by manufacturers on behalf of other Canadian government organizations responsible for secure documents.

The quality assurance evaluation of deliverables on behalf of other Canadian government organizations responsible for secure documents had to be postponed this year. While much work and effort was applied by the Passport Office, a satisfactory agreement with what was then the Canada Communications Group could not be achieved prior to their privatization.

The Passport Office plans on continuing this objective, and will continue negotiations to provide expert services to other departments and organizations regarding secure documents.

Goal 4: To maintain the integrity and reputation of Canadian travel documents, conducting projects to help us detect and prevent the fraudulent use of Canadian passports, and communicating with the public, stakeholders and third parties concerning fraud prevention.

The Passport Office has produced the passport brochure detailing the major security features of the current passport and providing an expert contact source to external organizations for additional advice, guidance and expertise. This material is being made available to border control authorities throughout the world.

The Passport Office worked closely with Interpol this year and participated on international conferences to address the issue of fraudulent travel documents and to set strategies against such problems.

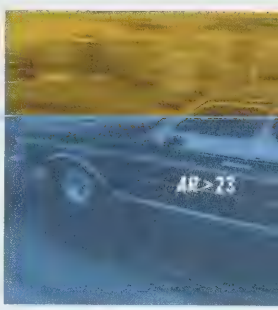
prosecuted cases and investigations, as well as passport security details, is shared with law enforcement agencies (nationally and internationally) to establish anti-counterfeit and anti-smuggling strategies. The Passport Office is available to assist law enforcement agencies in investigations.

It is this sort of strategy and partnership that makes future abuses, counterfeiting, forgeries and altered travel documents identifiable, and establishes the Canadian passport as a very secure document, recognized worldwide.

Keeping the pace

This year, the Passport Office feels very strongly about its achievements in the area of security. Advancements in technology, machine-readable access cards, and security counter measures all had successful results,

? > Between 1947 and 1970, Canadians could apply only by mail to Ottawa for a passport. Requirements were very simple, and applicants claiming birth in Canada didn't have to provide proof. Within a few years, however, the number of lost and stolen passports rose, pointing out the need to tighten requirements. The shock of broad press coverage following the assassination of Martin Luther King Jr., whose killer, James Earl Ray, had escaped arrest while travelling on a fraudulently-obtained Canadian passport, reinforced the need for changes. <



The Security, Policy and Entitlement directorate participated on the International Standards Organization (ISO) working group for passport specification standardization for machine-readable travel documents, and also the International Civil Aviation Organization (ICAO) working party meetings on harmonizing machine readable travel documents. The issue of security is foremost on the agenda.

The Passport Office has expanded partnerships with CIC, RCMP and provincial agencies, and it continues to have a positive impact towards optimizing security.

For instance, the RCMP has always led the investigation and identification of active alien smuggling organizations, travel document counterfeiters, document vendors, alien couriers/escorts and both smuggling routes and trends. Information regarding

and contributed greatly to our achievements. Relationships with external law enforcement and government organizations have enhanced information sharing, and have led to a united front in addressing the needs of the individual and of the Government of Canada. Canada strives to remain at the leading edge in technological developments in passport design and processing systems with the goal of protecting the integrity of the travel document and remaining current with international security technology.

The security and technological projects taken and completed during 1996-97 were successful stepping stones into a secure 21st century.



3 cost effectiveness

The Passport Office operates under a revolving fund. This means that all expenses are met from fee revenue. There is no annual parliamentary appropriation, and the service is supported by the applicant rather than the taxpayer in general.

This year, as is the trend, there is continuous public pressure on the government to increase efficiency, reduce costs, and provide a clear and straightforward reporting of how the money is spent. The pressure arises from the central agencies as well as from the public. The question is not so much how much money is being spent, but rather whether the funds are effectively managed and most beneficially applied.

In 1990, the Passport Office became a Special Operating Agency (SOA). These agencies, currently numbering over 15, were structured by the government to promote sound business practices and efficiency in the delivery of government programs. As an SOA of the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT), the Passport Office operates under a revolving fund. This means that all expenses are met from fee revenue. There is no annual parliamentary appropriation, and the service is supported by the applicant rather than the taxpayer in general. The fees charged for travel documents have remained unchanged since 1992. The $25 Consular Services Levy is collected by the Passport Office on behalf of DFAIT.

Goals > This year, we implemented numerous projects and organizational changes that resulted in both short- and long-term savings for our organization.

Technology cost-benefits and organizational refinement:

> *Goal 1:* First and foremost in our goals was the expectation that technological advancements and processes (information systems, credit/debit cards, CANPASS) would provide more cost-effective solutions to our services.

Studies show that a successful implementation of the common card technology initiatives will result in lower production costs, strengthen operational efficiencies and support the initiatives being staged by the other Passport Office and CIC co-operation project teams.

With the successful implementation of credit/debit card use, more cost-effective financial processes result in higher benefit/cost.

The Wide Area Network implemented to connect Ottawa, Montreal, North York, Kitchener and Vancouver to the Headquarters LAN improved the efficiency of e-mail and data communications, and paved the way for Internet access and the automated system pilots.

Fibre optics at headquarters was expanded to include connections to a new cable room and the installation of a high speed networking switch in the computer rooms. This allows expanded services offered over the LAN without affecting desktop performance.

Telephone technology resulted in the effective delivery of automated systems, greatly reducing the strain on human and financial resources, and improving customer service.

With improved records management operations, the Management Services directorate was able to provide cost-effective microfilm services here and abroad. A study for an automated records management system was completed, and a contract was awarded to install the Foremost system, which has full records management and electronic document retrieval capabilities. It will greatly improve cost-effectiveness by providing more timely on-line retrieval of information to offices across the country.

Templates were created to allow electronic access and creation of frequently used documents (memorandums, facsimile sheets) instantly, thus reducing the production and printing cost of these documents in hardcopy form. The electronic forms software (Informs) was used to create forms as masters for users to complete electronically, reducing the composition costs associated with the preparation of masters for printing purposes.

Electronic versions of manuals, policies, operating procedures and other documents in production this year and next will greatly reduce printing, publishing and purchasing costs, as will the elimination of word processing positions (instead contracting is acquired as needed).

Mail Support Services instituted a passport application tracking system using bar-coding in the House of Commons mail service.

A new trouble ticketing/inventory system was implemented in order to better track and record help requests, which in turn results in a better track of support calls and the development of more cost-effective responses to these issues.

> *Goal 2:* To improve the Passport Office's management framework for business planning and budgeting, and to support effective decision-making by managers in the Passport Office by streamlining and integrating administrative and financial processes and information systems.

A revised Passport Office budgetary cycle along with a new resource planning framework was implemented. This provided the Executive Committee with more frequent budgetary forecasts and a standardized information base from which to review and approve projects and directorate base budgets.

With the streamlining and integration of improved administrative and financial processes, improved decision making by management became more feasible. The increased access to the financial management information system will result in more effective financial planning. Configuration, prototyping and training for the system will take place during 1997-98.

New processes with DND reduced the examination process, and expanded the cost effectiveness of services, as did the post-billing process.

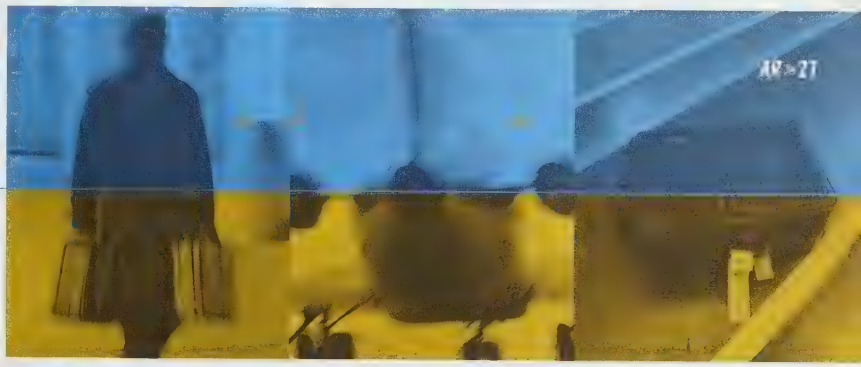
With implementation of "flying squad" strategies (the re-assignment of human resources to areas of high service demand), more cost-effective methods for utilizing human resources were successful, particularly with the use of part time, casual, seasonal and student help.

As well, a Corporate Secretariat was created as a pilot project within the Passport Office to address

issues that concern external stakeholders. The Secretariat handles matters where independence from other functions and operations are most appropriate for both the organization and the department. The Secretariat also took the lead in dealing with horizontal issues in government (sharing of common data, locations, services, etc.), as well as responsibility for internal audits. It is intended for the Secretariat to broaden its mandate to include vertical integration with other governmental partnerships and/or co-operation with the private sector, Crown corporations or other agencies.

Emphasis on long-term strategic planning has resulted in the identification of four strategic imperatives, the implementation of a process to address crucial issues and challenges to the Passport Office, and the introduction of a systematic approach to managed change. The new strategic planning process will develop a shared plan and vision that will guide our decision-making over the next four years.

? > One of the earliest mentions of passports dates back to about 450 BC. Nehemiah, an official serving King Artaxerxes of ancient Persia, asked permission to travel to Judah. The King agreed and gave Nehemiah a letter "to the governors of the province beyond the river," requesting safe passage as he travelled through their lands.



Canadian passports still carry such a letter of request. Inside the front cover is a letter issued in the name of Her Majesty the Queen. Like Nehemiah's letter, this also requests safe passage and protection for the bearer.

Not until the reign of King Louis XIV of France did these "letters of request" become popular. The King granted personally signed documents to his court favourites. The letter was dubbed "passe port" literally meaning "to pass through a port" because most international travel was by sailing ship. Hence the term "passport". <



alliances

Successful alliances with provincial governments resulted in expanded services. For instance, a pilot project was initiated such that clients could request birth certificates through Passport Offices in Quebec.

While there are more obvious roles to be played with CIC, Revenue Canada and the RCMP in the development of secure and effective passport procedures, documents and services, there are also numerous other responsibilities. There are international commitments to security, government-wide strategic policies and cost-sharing initiatives, and external outreach projects with schools, consular services and non-profit organizations. The Passport Office takes its external responsibilities seriously and is committed to the activities of its partners.

Goals > There were two general goals set out in the business plan this year.

> *Goal 1*: To persistently improve communication, co-operation, joint projects and shared resources between Citizenship and Immigration, Revenue Canada, and the Passport Office.

> *Goal 2*: To maintain the integrity and reputation of Canadian travel documents, conducting projects to help us detect and prevent the fraudulent use of Canadian passports, and communicating with the public, stakeholders and third parties concerning fraud prevention.

The Passport Office succeeded in fostering partnerships and promoting passport services beyond expectations during 1996-97.

Provincial

Successful alliances with provincial governments resulted in expanded services. For instance, a pilot project was initiated such that clients could request birth certificates through Passport Offices in Quebec. Application information was also readily available at numerous provincial government offices throughout the province of New Brunswick, providing for easier access to our services. Partnerships with provincial Vital Statistics and provincial Motor Vehicles offices (in conjunction with the RCMP and CIC) helped improve information-sharing

processes for easier authentication of identification and passports. Management of the Regional offices participated on the Councils of Senior Federal Officials in their provinces. The regional councils report directly to the Clerk of the Privy Council Office and the Secretary of the Treasury Board to provide policy input for government agenda. In the Western Region, our Director served as Chairperson of the Council for British Columbia and Alberta.

Other departments

To improve the speed with which we can process applications, improved partnerships have been established and reinforced this year with CIC, RCMP and Revenue Canada. Services were greatly improved for one of our major clients–the Department of National Defence.

Participation with Revenue Canada and CIC furthered the goals of machine-readable passport/identification documents and cards. The ultimate goal being an automated primary inspection line. The new passport card is expected to be functional in any frequent flyer system at Canadian and U.S. airports. Partnerships with these departments are leading to the improvement/development of a new breed of machine-readable travel documents, procedures and security specifications.

Four co-operative projects were initiated with Citizenship and Immigration Canada this year to improve services to the public.

First, the co-location pilot initiated plans for a common reception and potential front counter environment. While behind the scenes, each department will operate its distinct services, the initial contact with the public has many similarities. With shared front counter environments, extended service hours, bilingual services, improved information sharing and more comprehensive program information, greater efficiency could be achieved by both departments. A pilot of this initiative will be located in London, Ontario.

Second, the concurrent application pilot, aimed at new Canadian citizens applying for passports, recognized that the information collected by both departments for new citizens and for passports is similar. Both departments will co-operate and co-ordinate application processing, with the hope of soon having one common application for both the Citizenship Certificate and the passport. These modifications streamline the process and are more cost-effective. Pilots will be implemented in Alberta and Nova Scotia.

Third, the shared services project will improve information sharing and joint operations. Telephone operators will respond to general non-case specific questions regarding both CIC and the Passport Office. Plans will be implemented at all call centres.

Fourth, the common card technology has achieved significant results, as mentioned earlier.

In addition, collaboration with CIC this year involved the issuance of Canadian passports during a Citizenship ceremony to celebrate the 50th anniversary of the Citizenship Act. Additionally, a partnership was established with the RCMP to support the Missing Children's program–the Passport Office plan to take a greater role in this activity.

Continued achievements to the Technology Enhancement Plan were made easier by liaison with various officials of the Treasury Board Secretariat and DFAIT. By designing and developing various public counter models and by managing the required leasehold improvements for the pilot offices, service conditions were improved. There was also a clear improvement in communications with DFAIT and missions with the installation of a few Signet stations. Signet stations are stand-alone high-security computers, and were developed to improve co-ordination between the Passport Office and DFAIT.

Improvements in the delivery of passport services to DND were fulfilled this year. A new process was implemented in the Western Region. The Passport Office provided services onboard ships and examined 200 applications in 3.5 hours, reducing the amount of time greatly compared with normal services. Fees for services were administrated later, greatly reducing time lost by outgoing and incoming DND exercises. In addition, centrally, services and improvements were provided to DND, with concentration placed on co-ordinating changing volume demands to respond to their major downsizing exercises.

Continued annual participation in a Four Nations Conference (United Kingdom, United States, Australia and Canada) led to discussions regarding new security results and solutions. The conference was hosted by the United Kingdom. Next year, Canada and the U.S. will jointly host in Boston, Pittsburgh and Ottawa.

International relations and the U.S. connection

With increased government initiatives to improve trade and reduce trade barriers, accessible and easy travel for business is a high priority. Projects like machine-readable passports, improved communications

(information systems, LAN and WAN connections), the reduction of overlapping activities with Customs, and joint efforts with U.S. agencies are all aimed at making secure travel easier. Greater co-operation, joint security strategies, and cost-shared initiatives provide easier access for the business person and traveller alike. Every day, we take steps to make trouble-free access a reality.

But our concerns do not end at the U.S. border. Canada has a responsibility for addressing international issues and concerns of other countries, as well as participating fully in international policy and strategic development.

The Passport Office organizes, leads and participates in working groups, projects and committees involving international bodies and foreign governments. Co-operation this year with the International Standards Organization (ISO) and the International Civil Aviation Organization (ICAO) supported the development of secure procedures for such projects as the machine-readable passport cards to thwart smugglers and counterfeiters. Participation with INTERPOL this year led to successful clarification on the aspects of fraudulent travel documents and the development of effective security counter-measures. Great emphasis was placed on improving relationships with consular services, particularly Hong Kong and Singapore, and as mentioned before, more flexible passport services improved the effectiveness of consular services. Open relations to foreign governments improves Canada's place on the world stage–presentations were given this year to dignitaries from Brazil, Burkina Faso and Taiwan regarding the operations of Passport Offices.

This kind of improved co-operation is an essential component for making international travel safer, easier and accessible.

Other organizations–moving in tandem

The Passport Office contributes greatly to the activities of other government organizations, charities and non-profit organizations. For instance, information on passport services was given at a constituency meeting in Scarborough, Ontario. A meeting with Metro Members of Parliament (MPs) allowed the Passport Office to provide guidance in dealing with their constituents on passport issues.

In addition, our offices continued to offer Outreach services to school and church groups, and passport videos were loaned as teaching aids. Presentations were made at colleges on the history of the Passport Office. Passport kits were provided to schools, travel agencies, MP and MLA offices.

The Passport Office people helped the United Way go well beyond its projected goals by providing initiative, imagination and fun. Funds were raised for the Cancer Fund, various Food Banks, the Christmas Wish Fund, and the Children's Wish Foundation. Numerous community activities were enthusiastically and creatively supported by our people for such causes as Breast Cancer Research, the Cancer Society, AIDS, Multiple Sclerosis, Food Banks and various Christmas charities.

Running the course

The Passport Office achieved its expected goals when participating with other government and non-government organizations. It realizes that this role will grow in the future, and that it requires as much care and concern from our people as possible. With the increasing strain on government financial resources and the emphasis placed on reducing overlap and on harmonizing operations, partnerships with other organizations become key to our success.

? > When war broke out in 1939, the United States government announced that Canadians would need passports and visas to cross the border. At that time about half a million Canadians travelled to the States each year without any documentation. Tensions rose at border crossings when American border officials began searching Canadian travellers. When a hearse was detained at the border, a riot broke out, the culmination of incidents that led to Canada's issuing of special wartime passports for travel to the United States. <



5 our people



This year, the Passport Office implemented major initiatives in the areas of human resources strategic planning, classification, training and development, career management, employee performance feedback, and a variety of other areas.

The Passport Office is headed by a Chief Executive Officer who is accountable to the Deputy Minister of DFAIT for the Passport Office's operations and results. The CEO and the Agency's directors form the Executive Committee. This committee is responsible for all policy and operational decisions.

The Office is made up of the following nine functional and operational divisions: Corporate Secretariat; Management Services and Technology Enhancement Project; Human Resources Services; Finance and Administrative Services; Security, Policy and Entitlement; Western Operations; Ontario Operations; Central Operations; and Eastern Operations. Services are provided at 31 points, including 28 issuing offices located throughout the country and a centralized mail-in service, Certificate of Identity service, and Official Travel service.

Because of the significant commitment of our employees, the Passport Office continues to excel at providing economical, efficient and high-quality services for all Canadians. Our personnel have faced significant changes with a high level of authority and competence, and took on the necessary skills, training and development to continue to provide superior services.

This year, the Passport Office implemented major initiatives in the areas of human resources strategic planning, classification, training and development, career management, employee performance feedback, and a variety of other areas.

The management of the Passport Office believes that this was a very successful year simply because of the overall and demonstrated commitment of our people. Repeatedly, they demonstrated an ability to adapt to the changing corporate environment, to address changing technologies, and to participate in training and development to ensure that passport services meet the high standards that Canadians have come to expect.

Goals> The Passport Office had two clear human resource related goals.

> *Goal 1:* To empower employees at the operational level, implementing a new organizational structure in which passport examiner positions are classified at the CR-5 level.

The de-layering of our organization, since 1993, has been a gradual and lengthy process, an attempt to reduce our hierarchy to a maximum of four levels. This new organizational structure had a great impact on the Passport Examiner positions, as a process was undertaken to empower these positions to the CR-5 level in early 1996. Even with three years of preparation, this was a large undertaking, and the backgrounds, experience and expectations of management and staff across the country were taken into consideration–truly a team effort. Organizational restructuring needed to take place both within existing resource allocations and during peak service periods. We successfully achieved our goal. All members of the national team and management played major roles in the success of the project, and subsequently, the necessary staffing actions took place.

Throughout the organization, all passport examiners were assessed against the same expectations, and as anticipated, most qualified on the first attempt. Much of the success was due to the implementation of bridging/training activities and testing tools. Thanks to the dedicated efforts of everyone involved, we are confident that 100 percent success is well within reach.

> *Goal 2:* To enrich our corporate culture in order to develop a well-informed, effective, service-oriented workforce.

The employee recognition program has had great success this year. The existing award policy was reviewed and revised, and a new program implemented. A committee representative of all areas and levels of organization was created to evaluate and approve submissions and to determine suitable awards. New certificates were designed/developed and a promotional campaign was implemented to explain the program. Employees and management responded positively to the new approach and award system.

Training activities for piloting the new information capturing and archiving system were successfully managed this year. We established a computer training course to prepare employees for the new automated systems. The current training curriculum is expected to be complete by the end of 1997-98, and can be used by examiners who wish to improve their problem-solving and decision-making skills.

An annotated video library developed by Western Operations provides employees the opportunity for home study in such areas as management customer relations, operational information, and personal safety awareness.

Ontario Operations also implemented training initiatives for staff and a cross-cultural communications workshop exclusively for Passport Office personnel. In addition, a technical support advisor position was created to provide hands-on guidance to users and support to the archiving and retrieval system pilots.

A variety of human resource policies were published and courses in staffing and staff relations were delivered throughout the Agency. The review of staffing legislation and accountability framework is ongoing, as is an evaluation of the human resource community.

And finally, the Passport Office personnel also participated in the consular training program, both in Canada and abroad, and the course instruction proved beneficial.

Propelling ahead

The Passport Office as an organization is moving rapidly ahead, and its people are in step with the process. They have taken the initiative to resolve complex issues and to accommodate the needs of our clients in every reasonable way. Currently, there is an increasing demand within the Passport Office for people with strong leadership, communication, financial and strategic planning skills, but we recognize that the skills required in the future are rapidly changing at all levels in the organization. We need to develop the profile of competitiveness required to meet our future challenges. While initially we are facing skill shortages in such specialized areas as information technology, the Passport Office is working hard to move towards the future. In the same sense that the passport is recognized as a strong symbol, so too is our staff recognized for their high quality and standards of excellence. Our goal is to keep them in step with our journey and the rapidly changing environment.

Award of Excellence
Vince Volpe
Vicky Belair
Susan Kelly
Laura Harvey
Line Gélinas
Haifa Miller
Phélice Cormier
Leanne Bertrand
Donna Youb
Walter Morello
Margaret Baerwaldt
Catherine Walker
Joanne Falconer
Greg Kuzniuk

Team Award
Carl Morin
Donna Coccitto
Johanne Ruel
Sylvain Perreault
Jeanne Caissie
Sylvie Mathieu
Michel Laverdure
Marcel Martel
Chantal Bérubé
Diane Boiteau
Guy Dufort
Annette Pinto
Millicient Reynolds
Dimitra Diamantakos
Fund Yilmaz
Cora-Lee Simon

Passport Office Award
Modassar Ahmed (Commissionaire)

Service to the Client
Else Bens

Appreciation Award
Michèle Laflamme
Trudy Bent
Jean Kennedy
Chantaal Shandler
Diane Cloutier
Gerlinde Yurkiw
Yves Gauvreau
Sylvie Lecompte-Monette
Sébastien Giroux
Nicole Urquhart
Irene Brunea

>honours

The Passport Office honours...These 40 Passport Office employees have been honoured for their contributions to a successful organization and operations



The steps on our journey...

measuring our success

To measure its success, the Passport Office uses the following indicators of efficiency: volume, productivity, revenue and expenditures.

Volume

Ninety-eight percent of the Passport Office's revenue is generated from the issuance of passports. Demand for passports is primarily a function of demographic, economic factors and weather in Canada as well as is acquired for "just-in-case" purposes or as symbol of Canadian identity, demand is elastic—the passport is not required for travel. Elastic demand is affected by the fees charged for the passport, location of Passport Offices, ease of application, weather, etc. This type of demand is difficult to accurately forecast.

In 1996-97, the Passport Office issued a total of 1 380 585 passports, both by the regional offices and missions, a decrease of 9.04 percent from last year. The

Issued in Canada	Issues	% of Global issues
Regular Passports	1,293,966	93.73%
Business Passports	10,019	0.73%
Special Passports	5,458	0.40%
Diplomatic Passports	1,467	0.11%
Certificate of Identity	1,155	0.08%
Refugee Travel Documents	4,000	0.29%
Total	1,316,065	95.34%
Issued at posts abroad		
Regular Passports	53,831	3.90%
Business Passports	9,133	0.66%
Special Passports	48	0.00%
Diplomatic Passports	371	0.03%
Emergency	1,136	0.08%
Letter of Introduction	1	0.00%
Total	64,520	4.67%
Global issues		
Regular Passports	1,347,797	97.63%
Business Passports	19,152	1.39%
Special Passports	5,506	0.40%
Diplomatic Passports	1,838	0.13%
Certificate of Identity	1,155	0.08%
Refugee Travel Documents	4,000	0.29%
Emergency	1,136	0.08%
Letter of Introduction	1	0.00%
Total	1,380,585	100.00%

the political climate in travel destinations. When a passport is acquired for imminent travel, the economic demand for passports is inelastic—travellers must have a valid passport to enter certain foreign countries. This type of demand is fairly stable and can be forecasted through the various demographic trends and travel statistics. Some fluctuations occur in this category as a result of changes in airline requirements for travel or country requirements for entry. When a passport decrease was unexpected, but was quickly understood, as last year's unprecedented increase was attributed to two atypical events: the increase in passports issued during the October referendum in Quebec and the anticipation of the introduction of the $25 Consular Levy (which we collect on their behalf). We immediately and successfully took corrective action to respond to the decrease.

Although there was not a decrease in the amount

Passport Office performance targets 1996-97

Turnaround Target	1996-97 Forecast	1996-97 Actual	1997-98 Forecast
Applications received by mail	97% in 10 days 100% in 17 days	88% in 10 days 100% in 17 days	97% in 10 days 100% in 17 days
Applications received in person	97% in 5 days 100% in 7 days	97% in 5 days 100% in 7 days	97 % in 5 days 100% in 7 days

Productivity Target*			
All employees	2,630	2,639	2,423
Production employees only	3,445	3,359	3,221*

*Productivity is expected to initially decrease during the pilots and rollout stages of the new information archiving and retrieval system.

of international air travel in 1996-97, there was a strong decrease in demand for passports. This decrease is thought to be mainly for "just-in-case" passports which are more price sensitive than "passports-for-imminent-travel." The addition of the consular services fee caused an increase of over 70 percent in fees to the client. As a result, client behaviour changed. They delayed renewing passports until they were needed for travel purposes and more parents included children on their own passports to avoid paying the fees for each child.

Of the travel documents issued, over 95 percent were issued in Canada. Mailed-in applications account for approximately 16 percent of all issued.

Productivity

Historically, the productivity rate has been an important efficiency indicator within the Passport Office. Senior management uses productivity targets to allocate resources, monitor efficiency and develop short-term and long-term objectives.

The productivity rate is defined as the number of travel documents issued per person-year. There are two variations: the first takes into account all Passport Office employees and the second includes operational employees only.

The productivity rate is influenced by the seasonal fluctuations in demand for passports. As most travel occurs in the last quarter of the fiscal year, more staff are required at that time to process applications.

The unexpected decrease in demand yielded slightly lower productivity. The Passport Office has a certain degree of flexibility in the workforce that allowed us to maintain a fairly consistent productivity given the fluctuations in demand for the passport as well as for seasonal variations in demand.

Revenue

As a Special Operating Agency operating under the authority of a revolving fund, the Passport Office finances its operations entirely from revenues generated by fees received for travel documents. Passport Office must break even over a four-year cycle. In 1996-97, revenue reached $48.8 million, a decrease of $4.3 million (8.96 percent) from last year.

Expenditures

As a result of the decrease in volume and revenue, the Executive Committee took action to prevent a cash deficit. Deficit reduction measures were adopted that set priorities and parameters for spending including a freeze on projects that were not considered mission critical. These actions along with a decrease in inventory and the deferral of the TEP pilots, resulted in a cash surplus. Total expenditures for the year were $42.4 million, $6.4 million lower than revenues for the year. The expenditures decreased $1.7 million (3.9 percent) from 1995-96. This resulted in a $2.369 million cash surplus or a $6.34 million surplus on an accrual basis.


NEXT SHUTTLE
PROCHAINE NAVETTE
propel



Passport Office Revolving Fund

financial statements



Management Report

The accompanying financial statements of the Passport Office Revolving Fund have been prepared as required by and in accordance with the policy of the Treasury Board on revolving funds and the reporting requirements and standards of the Receiver General for Canada. The primary responsibility for the integrity and objectivity of data in these financial statements rests with the management of the Fund.

These financial statements were prepared in accordance with the significant accounting policies, on a basis consistent with that of the preceding year, as set out in *Note 2*. Some of the information included in these financial statements is based on management's best estimates and judgements and gives due consideration to materiality. To fulfill this reporting responsibility, the Fund maintains a set of accounts which provides a centralized record of the Fund's financial transactions. Financial information contained in the ministerial statements and elsewhere in the Public Accounts of Canada is consistent with that in these financial statements, unless indicated otherwise.

The Finance and Administration Division of the Passport Office Revolving Fund complies with departmental financial management and accounting policies, develops those specific to the Fund's requirements and issues manuals and directives which maintain these policies and which describe procedures. The Fund maintains systems of financial management and internal accounting controls which provide management with reasonable assurance that transactions are recorded and executed in accordance with its authorizations and that its assets are safeguarded.

M. S. Conway
Director General, Client Services Bureau
(Senior Full-Time Financial Officer)

L. Edwards
Assistant Deputy Minister, Corporate
Services Branch (Senior Financial Officer)

Statement of Accumulated Surplus for the year ended March 31, 1997	1997	1996
Balance, beginning of year as previously reported	32,484	29,238
Transfer of part of the accumulated surplus to the accumulated net charge against the Fund's authority account		(5,750)
	32,484	23,488
Net profit for the year	6,341	8,996
Balance, end of year	**38,825**	**32,484**

(in thousands of dollars)

Assets – Balance Sheet as at March 31, 1997	1997	1996
Current – Accounts receivable		
Government of Canada	133	168
Outside parties	237	221
Inventories, at cost and average cost *(note 3)*	1,651	2,060
Prepaid expenses	88	82
	2,109	**2,531**
Long-term receivable		
Capital *(note 4)*		
At cost	12,093	10,830
Less: accumulated amortization	8,492	7,446
	3,601	3,384
Other Capital Assets *(note 4)*		
Technology Enhancement Plan Project	12,477	8,015
	18,187	**13,930**

(in thousands of dollars)

Liabilities – Balance Sheet as at March 31, 1997	1997	1996
Current – Accounts payable and accrued liabilities		
Government of Canada	1,069	821
Outside parties		
Accounts payable	2,280	1,866
Vacation pay	923	729
Contractors' holdbacks	623	
Current portion of the provision for employee termination benefits	143	180
Deferred revenues	523	419
	5,561	4,015
Long-term		
Provision for employee termination benefits	3,206	3,022
Equity of Canada		
Accumulated net charge against the Fund's authority	(29,405)	(25,591)
Accumulated surplus	38,825	32,484
	9,420	6,893
	18,187	13,930

(in thousands of dollars)

Statement of Authority Provided (used) for the year ended March 31, 1997	1997 Estimates	1997 Actual	1996 Estimates	1996 Actual
Net profit (loss) for the year	1,820	6,341	(5,417)	8,996
Add: items not requiring use of funds	1,951	1,641	2,389	1,852
Operating source of funds	3,771	7,982	(3,028)	10,848
Net capital acquisitions	(37)	(5,921)	(7,800)	(3,515)
Working capital change	(6,036)	1,968	2,624	(2,300)
Other items		(1,660)		1,558
Authority provided (used)	(2,302)	2,369	(8,204)	6,591

(in thousands of dollars)

Reconciliation of Unused Authority March 31, 1997	1997	1996
Debit balance in the accumulated net charge against the Fund's authority account	(29,405)	(25,591)
Add: PAYE charges against the appropriation account after March 31	3,920	2,512
Less: amounts credited to the appropriation account after March 31	225	262
Net authority provided, end of year	(25,710)	(23,341)
Authority limit	(4,000)	(4,000)
Unused authority carried forward	(29,710)	27,341

(in thousands of dollars)

Statement of Operations for the year ended March 31, 1997	1997	1996
Revenues		
Fees earned	48,721	53,084
Miscellaneous revenues	39	72
	48,760	53,156
Operating expenses		
Salaries and employee benefits	21,092	20,961
Provision for employee termination benefits	399	447
Passport materials and application forms	5,059	6,020
Passport operations at missions abroad	4,447	4,447
Accommodation	3,367	3,375
Professional and special services	2,225	2,458
Freight, express and cartage	1,606	1,833
Amortization	1,190	1,344
Telecommunications	1,134	942
Printing, stationery and supplies	832	779
Travel and removal	433	408
Repair and maintenance	242	330
Information	145	183
Rentals	130	123
Loss on disposal of capital assets	52	61
Postal services and postage	50	72
Miscellaneous expenses	16	377
	42,419	44,160
Net profit	6,341	8,996

(in thousands of dollars)

Statement of Changes in Financial Position for the year ended March 31, 1997	1997	1996
Operating activities:		
Net profit for the year	6,341	8,996
Add: Provision for termination benefits	399	447
Amortization	1,190	1,344
Loss on disposal of capital	52	61
	7,982	10,848
Changes in current assets and liabilities	1,968	(2,300)
Changes in other assets and liabilities:		
Payments on and change in provision for employee termination benefits	(215)	(379)
Net financial resources provided by operating activities	9,735	8,169
Investing activities:		
Capital		
Purchased	(5,921)	(3,515)
Net financial resources used by investing activities	(5,921)	(3,515)
Financing Activities:		
Transfer of part of the accumulated surplus to the accumulated net charge against the Fund's authority account	0	(5,750)
Net financial resources used by financing activities	0	(5,750)
Net financial resources provided and change in the accumulated net charge against the fund's authority account, during the year	3,814	(1,096)
Accumulated net charge against the fund's authority account, beginning of year	25,591	26,687
Accumulated net charge against the fund's authority account, end of year	29,405	25,591

(in thousands of dollars)

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS MARCH 31, 1997

1. Authority and purpose

The Passport Office Revolving Fund was established in 1969 to provide for the issue of appropriate travel documents to Canadian citizens and to certain permanent residents of Canada who are unable to obtain valid passports from their country of origin. The Revolving Fund Act authorized the operation of the Fund.

The Fund has a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for working capital, capital acquisitions and temporary financing of accumulated operating deficits, the total of which is not to exceed $4,000,000 at any time. An amount of $745,893 representing net assets assumed by the Fund and assets contributed to the Fund was charged to this authority when the Fund became budgetary in 1981.

2. Significant accounting policies

(A)>Inventories The inventory of materials and supplies is carried at cost and the inventory of passports-in-process is valued at average cost for the year.

(B)>Capital Leasehold improvements are amortized on a straight-line basis over the term of the appropriate lease. Other capital is amortized from the year of acquisition on a straight-line basis over their estimated useful lives as follows:

Furniture	16 years
Electronic data processing *(EDP)* equipment	5 years
Other equipment	10 years

(C)>Other capital Effective April 1, 1994 all expenditures associated with the Technology Enhancement Plan (TEP) are capitalized. The project costs will be amortized on a straight line basis over 5 years starting at the completion of the project estimated to be in 1998-99.

(D)>Employee termination benefits Termination benefits accrue to employees over their years of service with the Government of Canada, as provided for under collective agreements. The cost of these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to the employees.

(E)>Revenues from passport fees are prepaid on application and accounted for on an accrual basis. Deferred revenues represents fees received for which the services have not yet been provided.

3. Inventories

	1997	1996
Materials and supplies	1,443	1,881
Work in process	208	179
	1,651	2,060

(in thousands of dollars)

4. Capital and accumulated amortization

Capital	Balance at beginning of year	Acquisitions	Disposal	Balance at end of year
Leasehold Improvements	2,992	151	0	3,143
Furniture	2,000	277	65	2,212
EDP Equipment	3,511	877	68	4,320
Other Machine & Equipment	2,327	154	63	2,418
	10,830	1,459	196	12,093

(in thousands of dollars)

Accumulated amortization	Balance at beginning of year	Acquisitions	Disposal	Balance at end of year
Leasehold Improvements	2,718	285	0	3,003
Furniture	671	129	38	762
EDP Equipment	2,617	590	66	3,141
Other Machine & Equipment	1,440	186	40	1,586
	7,446	1,190	144	8,492

(in thousands of dollars)

Other Capital Assets	Balance at beginning of year	Acquisitions	Disposal	Balance at end of year
Technology Enhancement Plan Project	8,015	4,462	0	12,477
	8,015	4,462	0	12,477

(in thousands of dollars)

5. Long-term leases

The Passport Office occupies space at 29 locations under long-term leases which expire between March 31, 1997 and April 30, 2000.

Accommodation expense and tenant services consisted of:	1996	1995
Rentals	3,367	3,375
Tenant Services	93	55
	3,460	3,430

(in thousands of dollars)

6. Contingent liability

On April 15, 1993 a production contract was awarded to a company which quoted on the basis of a firm price per unit. The company has indicated that subsequent to this award, a number of events beyond its control significantly altered its production costs. The company was able eventually to resolve these difficulties, but has decided to claim against the Passport Office for the additional costs. The best estimate of the amount of the claim is $84,500.

A journey of a thousand miles begins with a...

> single step

There is a common misperception that the private sector is more effective and efficient than the public sector in the delivery of services and the management of funds. We believe that this year, the Passport Office has been effective in providing valuable services for the $35 paid by our clients. Long-term benefits are often the result of short-term initiatives...by focusing on the long term, Passport Office will ensure effective cost control for the benefit of the Canadian traveller. We will continue to develop and implement cost-effective services, and we will recognize the fruit of our labour in years to come.

EASTERN PROVINCES

Suite 401
Frederick Square
77 Westmorland Street
Fredericton, New Brunswick
E3B 6Z3
Office hours: 08:45 - 16:30

Suite 801
CIBC Building
[illegible]
Halifax, Nova Scotia
B3J 3K5
Office hours: 08:45 - 16:30

Level 2
Place du Centre
[illegible]
Hull, Quebec
[illegible]
Office hours: [illegible]

Suite 403
Place Saint-Michel
[illegible]
Jonquière, Quebec
[illegible]
Office hours: [illegible]

Suite 840
[illegible]
Montréal, Quebec H3B 2K3
Office hours: [illegible]

Suite 218, West Tower
Complexe Les Jardins
[illegible]
Boulevard Wilfrid-Hamel
Montreal, Quebec
[illegible]
Office hours: [illegible]

[illegible], Suite 2400
[illegible]
[illegible]
[illegible]
Sainte-Foy, Quebec
G1V 4X8
Office hours: 08:45 - 17:00

Suite 112
[illegible]
Saint-Laurent, Quebec
H4M 2B7
Office hours: [illegible]

Suite 202
TD Place, 140 Water Street
St. John's, Newfoundland
A1C 6H6
Office hours: 08:30 - 16:00

ONTARIO

Suite 305
Brampton Civic Centre
150 Central Park Drive
Brampton, Ontario
L6T 2T9
Office hours: 08:45 - 16:30

Suite 150
Standard Life Building
120 King Street West
Hamilton, Ontario
L8P 4V2
Office hours: 08:45 - 16:30

Suite 301
Canada Trust Centre
74 King Street West
Kitchener, ONTARIO
N2G 1B9
Office hours: 08:45 - 16:30

Suite 803
Government of Canada
Building
451 Talbot Street
London, Ontario
N6A 5C9
Office hours: 08:45 - 16:30

Suite 421
Bank Building
[illegible]
North York, Ontario
M2N 6P6
Office hours: 08:00 - 17:00

Level C - East Tower
C.D. Howe Building
240 Sparks Street
Ottawa, Ontario
K1P 6C9
Office hours: 08:00 - 16:30

7th Floor
Landmark Building
81 Church Street
St. Catharines, Ontario
L2R 7E1
Office hours: 08:45 - 16:30

Suite 828
200 Town Centre Court
Scarborough, Ontario
M1P 4X8
Office hours: 08:45 - 16:30

Suite 302
Royal Insurance Building
28 Cumberland Street North
Thunder Bay, Ontario
P7A 4P9
Office hours: 08:45 - 16:30

Suite 1900
[illegible]
[illegible]
438 University Avenue
Toronto, Ontario
M5G 2K8
Office hours: [illegible]

Suite 504
Canadian Imperial Bank of
Commerce Building
[illegible]
Windsor, Ontario
N9A 6T3
Office hours: 08:45 - 16:30

WESTERN PROVINCES

Suite 1401
[illegible]
[illegible]
[illegible]
Calgary, Alberta
T2G 4Z6
Office hours: [illegible]

Suite 100
Canada Place Building
9700 Jasper Avenue
Edmonton, Alberta
T5J 4C3
Office hours: 08:30 - 16:30

Suite 350
1800 Hamilton Street
Regina, Saskatchewan
S4P 2C2
Office hours: 09:00 - 16:30

Suite 605
Federal Building
101-22nd Street East
Saskatoon, Saskatchewan
S7K 0E1
Office hours: 08:30 - 16:00

Suite 405
Guildford Landmark Building
15127-100th Avenue
Surrey, British Columbia
V3R 9P4
Office hours: 08:30 - 16:30

Suite 240
Sinclair Centre
757 Hastings Street West
Vancouver, British Columbia
V6C 1A1
Office hours: 07:30 - 16:30

Suite 228
Customs House
816 Government Street
Victoria, British Columbia
V8W 1W9
Office hours: 08:30 - 16:30

Suite 910
200 Graham Avenue
Winnipeg, Manitoba
R3C 4L5
Office hours: 08:00 - 16:30

MAILED-IN APPLICATIONS

The Passport Office
Department of Foreign Affairs
and International Trade
Ottawa, Canada
K1A 0G3

PROVINCES DE L'EST

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Un voyage de mille milles commence avec...

> un pas

Il existe une perception erronée que le secteur privé est plus efficace et efficient que le secteur public dans la prestation de services et la gestion de fonds. Nous croyons que cette année, le Bureau des passeports a été efficace dans sa prestations des services valables pour les 35 $ payés par nos clients. Les avantages à long terme sont souvent le fruit d'initiatives à court terme...en se concentrant sur le long terme, le Bureau des passeports va assurer le contrôle efficace des coûts, ce qui est avantageux pour le voyageur canadien. Nous allons continuer de développer et de mettre en oeuvre des services rentables, et nous reconnaîtrons le fruit de nos labeurs dans les années à venir.

Amortissement cumulé	Solde au début de l'exercice Immobilisations	Acquisitions	Aliénations	Solde à la fin de l'exercice
Améliorations locatives	2 718	285	0	3 003
Ameublement	671	129	38	762
Équipement TED	2 617	590	66	3 141
Autres équipements	1 440	186	40	1 586
	7 446	1 190	144	8 492

(en milliers de dollars)

Amortissement cumulé	Solde au début de l'exercice Immobilisations	Acquisitions	Aliénations	Solde à la fin de l'exercice
Plan de perfectionnement de la technologie	8 015	4 462	0	12 477
	8 015	4 462	0	12 477

(en milliers de dollars)

5. Baux à long terme

En vertu de baux à long terme qui se terminent entre le 31 mars 1996 et le 30 avril 2000, le Bureau des passeports occupe vingt-neuf locaux différents.

Les dépenses locatives et services aux locataires se composent de:	1996	1995
Loyers	3 367	3 375
Services aux locataires	93	55
	3 460	3 430

(en milliers de dollars)

6. Passif éventuel

Le 15 avril 1993, un contrat de production a été accordé à une compagnie qui avait coté sur la base d'un prix fixe par unité. Suite à l'obtention du contrat, la compagnie a signalé qu'un nombre d'événements hors de son contrôle ont changés significativement les coûts de production. La compagnie a éventuellement été capable de résoudre les difficultés, mais a décidé de réclamer du Bureau des passeports les coûts additionels. Le meilleur estimé du montant du passif éventuel est de 84 500 $.

2. Principales conventions comptables

(A)>Inventaire Le stock de fournitures et d'approvisionnements est inscrit au prix coûtant et le stock des passeports en cours est évalué au prix coûtant moyen pour l'exercice.

(B)>Immobilisations Les améliorations locatives sont amorties selon la méthode linéaire sur la période des baux. Les autres immobilisations sont amorties selon la méthode linéaire, depuis l'exercice d'acquisition, sur leur vie utile estimative, comme suit :

Ameublement	16 ans
Équipement de traitement électronique des données (TED)	5 ans
Autres pièces d'équipement	10 ans

(C)>Autres immobilisations Depuis le 1er avril 1994, le Bureau des passeports capitalisent tous les coûts imputés au Plan de perfectionnement de la technologie (PPT). Les coûts du projet seront amortis selon la méthode linéaire sur une période de cinq ans dès l'achèvement du projet prévu pour l'exercice 1998-1999.

(D)>Indemnités de cessation d'emploi Les indemnités de cessation d'emploi des employés s'accumulent avec leurs années de service au gouvernement du Canada, tel que prévu dans les conventions collectives. Le coût de ces indemnités est inscrit dans les comptes lorsque les bénéfices sont gagnés par les employés.

(E)>Les droits de passeport sont versés au moment de la demande et font l'objet d'une comptabilité d'exercice. Par revenus reportés on entend les droits reçus pour lesquels des services de passeport n'ont pas encore été rendus.

3. Inventaire

	1997	1996
Fournitures et approvisionnement	1 443	1 881
Travaux en cours	208	179
	1 651	2 060

4. Immobilisations et amortissement cumulé

	Solde au début de l'exercice Immobilisations	Acquisitions	Aliénations	Solde à la fin de l'exercice
Améliorations locatives	2 992	151	0	3 143
Ameublement	2 000	277	65	2 212
Équipement TED	3 511	877	68	4 320
Autres équipements	2 327	154	63	2 418
	10 830	1 459	196	12 093

État de l'évolution de la situation financière pour l'exercice clos le 31 mars 1997	1997	1996
Activités de fonctionnement:		
Profit net de l'exercice	6 341	8 996
Plus: provision pour indemnités de cessation d'emploi	399	447
amortissement	1 190	1 344
perte sur aliénation d'immobilisations	52	61
	7 982	10 848
Variation des actifs et passifs à court terme	1 968	(2 300)
Variation des autres éléments d'actif et de passif:		
Paiements et variation de la provision pour indemnités de cessation d'emploi	(215)	(379)
Ressources financières nettes fournies par les activités de fonctionnement	9 735	8 169
Activités d'investissement:		
Immobilisations		
Achetées	(5 921)	(3 515)
Ressources financières nettes employées par les activités d'investissement	(5 921)	(3 515)
Activités de financement:		
Tranfert en partie du surplus accumulé à l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	0	(5 750)
Tranfert en partie du surplus accumulé à l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	0	(5 750)
Ressources financières nettes fournies et variation de l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds au cours de l'exercice	3 814	(1 096)
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds, au début de l'exercice	25,591	26,687
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds, à la fin de l'exercice.	29,405	25,591

(en milliers de dollars)

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS, LE 31 MARS, 1997

1. Autorisation et but

Le Fonds renouvelable du Bureau des passeports a été établi en 1969 pour assurer la délivrance des documents de voyage à des citoyens canadiens et à certains résidents permanents au Canada qui ne peuvent obtenir de passeport valide de leur pays d'origine. La loi sur les fonds renouvelables a autorisé le fonctionnement du Fonds.

Une autorisation permanente continue du Parlement autorise le Fonds à effectuer des paiements à partir du Trésor jusqu'à un total de 4 000 000 $ à des fins de fonds de roulement, de l'acquisition d'immobilisations et du financement temporaire des déficits accumulés d'exploitation. Un montant de 745 893 $, représentant l'actif net pris en charge par le Fonds et les actifs contribués au Fonds, a été imputé à cette autorisation lorsque le Fonds est devenu budgétaire en 1981.

État de l'autorisation fournie (employée) pour l'exercice clos le 31 mars 1997	1997 Prévisions	1997 Chiffres réels	1996 Prévisions	1996 Chiffres réels
Profit net (perte nette) pour l'exercice	1 820	6 341	(5 417)	8 996
Plus: éléments ne nécessitant aucune utilisation de fonds	1 951	1 641	2 389	1 852
Fonds provenant de l'exploitation	3 771	7 982	(3 028)	10 848
Acquisitions nettes d'immobilisations	(37)	(5 921)	(7 800)	(3 515)
Variation du fonds de roulement	(6 036)	1 968	2 624	(2 300)
Autres éléments		(1 660)		1 558
Autorisation fournie (employée)	(2 302)	2 369	(8 204)	6 591

(en milliers de dollars)

Conciliation de l'autorisation non employée au 31 mars 1997	1997	1996
Solde débiteur de l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	(29 405)	(25 591)
Plus : imputations des CAFE sur le compte du crédit après le 31 mars	3 920	2 512
Moins : montants crédités au compte du crédit après le 31 mars	225	262
Autorisation nette fournie à la fin de l'exercice	(25 710)	(23 341)
Limite de l'autorisation	(4 000)	(4 000)
Autorisation non employée reportée	(29 710)	27 341

(en milliers de dollars)

État de l'exploitation pour l'exercice clos le 31 mars 1997	1997	1996
Revenus		
Droits gagnés	48 721	53 084
Revenus divers	39	72
	48 760	53 156
Frais d'exploitation		
Traitements et avantages sociaux	21 092	20 961
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	399	447
Matériel de passeport et formules de demande	5 059	6 020
Exploitation de passeport dans les missions à l'étranger	4 447	4 447
Logement	3 367	3 375
Services professionnels et spéciaux	2 225	2 458
Fret messageries et camionnage	1 606	1 833
Amortissement	1 190	1 344
Télécommunications	1 134	942
Imprimerie papeterie et approvisionnement	832	779
Voyages et déménagements	433	408
Réparations et entretien	242	330
Renseignement	145	183
Location	130	123
Perte sur aliénation d'immobilisations	52	61
Services des postes et affranchissement	50	72
Dépenses diverses	16	377
	42 419	44 160
Profit net	6 341	8 996

(en milliers de dollars)

État du surplus accumulé pour l'exercice clos le 31 mars 1997	1997	1996
Solde au début de l'exercice tel que rapporté	32 484	29 238
Tranfert en partie du surplus accumulé à l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds		(5 750)
	32 484	23 488
Profit net pour l'exercice	6 341	8 996
Solde à la fin de l'exercice	38 825	32 484

(en milliers de dollars)

Bilan au 31 mars 1997	1997	1996
À court terme Débiteurs		
Gouvernement du Canada	133	168
Tiers	237	221
Stock au coût et au prix coûtant moyen *(note 3)*	1 651	2 060
Charges payés d'avance	88	82
	2 109	2 531
À long terme Immobilisations		
Capital *(note 4)*		
Au coût	12 093	10 830
Moins: amortissement cumulé	8 492	7 446
	3 601	3 384
Autres immobilisations *(note 4)*		
Plan de perfectionnement de la technologie	12 477	8 015
	18 187	13 930

(en milliers de dollars)

Passif	1997	1996
À court terme Créditeurs et charges à payer		
Gouvernement du Canada	1 069	821
Tiers		
Créditeurs	2 280	1 866
Indemnités de vacances	923	729
Retenues sur paiements aux entrepreneurs	623	
Tranche à court terme de la provision pour indemnités de cessation d'emploi	143	180
Revenus reportés	523	419
	5 561	4 015
À long terme		
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	3 206	3 022
Avoir du Canada		
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	(29 405)	(25 591)
Surplus accumulé	38 825	32 484
	9 420	6 893
	18 187	13 930

(en milliers de dollars)



Rapport de gestion

Les états financiers ci-joints du Fonds renouvelable du Bureau des passeports on été préparés tels qu'exigés par et selon la politique du Conseil du Trésor concernant les fonds renouvelables et les normes et exigences de rapport du receveur général du Canada. La responsabilité première de ces états financiers, en regard de l'intégrité et de l'objectivité des données, revient à la gestion du Fonds.

Ces états financiers on été préparés selon les conventions comptables importantes établies et énoncées à la *note 2*, sur une base comparable à celle de l'exercice précédent. Certains renseignements inclus dans ces états financiers sont fondés sur les meilleurs prévisions et jugements de la gestion tout en tenant lieu de leur importance. Pour s'acquitter de cette responsabilité de rapport, le Fonds maintient une série de comptes représentant un enregistrement centralisé des opérations financières du Fonds. A moins d'avis contraire, les renseignements financiers figurant dans les états ministériels et ailleurs dans les Comptes publics du Canada sont conformes aux renseignements apparaissant dans les états financiers.

La Direction des finances et de l'administration du Fonds renouvelable du Bureau des passeports se conforme aux conventions comptables et de gestion financière du ministère, développe les politiques relatives au Fonds et publie les manuels et les directives qui décrivent ces politiques et les procédures afférentes. Le Fonds maintient des systèmes de gestion financière et de contrôle interne qui permettent aux gestionnaires de s'assurer, de façon raisonnable, que les opérations sont inscrites et effectuées selon les autorisations accordées et que l'actif du Fonds est protégé.

M. S. Conway
Directeur général, Direction générale
des Services aux clients
(Agent financier principal à plein temps)

L. Edwards
Sous-ministre adjoint,
Secteur des services ministériels
(Agent financier principal)



Fonds renouvelable du Bureau des passeports

rapport de gestion


NEXT SHUTTLE
PROCHAINE NAVETTE
propulsion

Bureau des passeports : Objectifs de rendement, 1996-97

Objectif de délai de traitment	Prévision pour 1996-97	Nombre réel pour 1996-97	Prévision pour 1997-98
Demandes reçues par la poste	97 % en 10 jours 100 % en 17 jours	88 % en 10 jours 100 % en 17 jours	97 % en 10 jours 100 % en 17 jours
Demandes reçues en personne	97 % en 5 jours 100 % en 7 jours	97 % en 5 jours 100 % en 7 jours	97 % en 5 jours 100 % en 7 jours
Objectif de productivité *			
Tous les employés	2 630	2 639	2 423
Employés de production seulement	3 445	3 359	3 221*

* On prévoit que la productivité va diminuer initialement pendant les projets pilotes et les étapes de mise en oeuvre du nouveau système d'archivage et de récupération de l'information

de voyages aériens internationaux en 1996-97, il y a eu une forte diminution de la demande de passeports. Cette diminution est perçue principalement comme provenant des passeports demandés « juste au cas où », dont le prix constitue un élément important, que des « passeports pour des voyages imminents ». L'ajout des frais pour les services consulaires a provoqué une augmentation de plus de 70 p. 100 des frais aux clients. Ce qui a créé comme résultat un changement de comportement du client. Celui-ci a reporté le renouvellement du passeport jusqu'à ce qu'il en ait besoin pour un voyage. De plus, un plus grand nombre de parents incluent le nom des enfants dans leur propre passeport pour éviter de payer les frais pour chaque enfant.

De tous les documents de voyage délivrés, plus de 95 p. 100 l'ont été au Canada. Les demandes faites par la poste constituent approximativement 16 p. 100 de tous les documents délivrés.

La productivité

Historiquement, le taux de productivité a été un indicateur important d'efficience au sein du Bureau des passeports. La haute gestion utilise les objectifs de productivité pour allouer les ressources, contrôler l'efficience et développer des objectifs à court et à long terme.

Le taux de productivité se définit par le nombre de documents de voyage délivrés par équivalent temps plein. Il y a deux variations : la première tient compte de tous les employés du Bureau des passeports et la deuxième comprend seulement les employés opérationnels.

Le taux de productivité est influencé par les fluctuations saisonnières dans les demandes de passeport. Comme la plupart des voyages se produisent dans le dernier trimestre de l'année financière, plus de personnel est requis à ce moment-là pour traiter des demandes.

La réduction inattendue dans les demandes a occasionné une productivité légèrement plus basse. Le Bureau des passeports jouit d'une certaine flexibilité au niveau de sa main-d'œuvre qui lui permet de maintenir une productivité passablement constante compte tenu des fluctuations dans les demandes de passeport aussi bien que dans les variations saisonnières de demandes.

Les revenus

En tant qu'organisme de service spécial doté d'un fond renouvelable, le Bureau des passeports finance entièrement ses activités grâce aux droits perçus pour la délivrance des documents de voyage. Le Bureau des passeports doit avoir un budget équilibré au cours d'une période de quatre ans. En 1996-97, les revenus atteignaient 48,8 millions $, soit une diminution de 4,3 millions $ (8,96 p. 100) par rapport à l'année dernière.

Les dépenses

À la suite de la baisse du volume et du revenu, le Comité exécutif a agi afin de prévenir un déficit financier. Des mesures de réduction du déficit ont été adoptées afin d'établir des priorités et des paramètres pour les dépenses, y compris un gel sur les projets qui n'étaient pas considérés comme cruciaux à notre mandat. Ces actions ainsi que la baisse dans l'inventaire et la remise à plus tard des projets pilotes du Projet de perfectionnement de la technologie ont permis un surplus financier. Les dépenses totales pour l'année étaient de 42,4 millions $, soit 6,4 millions $ de moins que les revenus pour l'année. Les dépenses ont diminué de 1,7 millions $ (3,9 p. 100) par rapport à 1995-1996. Ceci a donné un surplus en argent de 2,3 millions $ ou un surplus de 6,34 millions $ sur une base de régularisation.

Pour mesurer ses succès, le Bureau des passeports utilise les indicateurs d'efficience suivants : le volume, la productivité, les revenus et les dépenses.

Le volume

La délivrance des passeports génère 98 p. 100 des revenus du Bureau des passeports. La demande pour des passeports varie principalement en fonction des facteurs démographiques et économiques et du climat au Canada aussi bien que du climat politique des destinations de voyage. Lorsqu'une personne se procure un passeport pour un voyage imminent, la demande économique pour des passeports n'est pas élastique - les voyageurs doivent avoir un passeport valide pour entrer dans certains pays étrangers. Ce genre de demande est assez stable et peut être prévu à partir des multiples tendances démographiques et des statistiques sur les voyages. Des fluctuations se produisent dans cette catégorie à la suite de changements dans les exigences des compagnies aériennes pour les voyages ou selon les exigences d'entrée d'un pays. Quand quelqu'un se procure un passeport pour des motifs « juste au cas où », ou à titre de symbole de l'identité canadienne, la demande est élastique - le passeport n'est pas une exigence de voyage. Les droits exigés pour un passeport, l'emplacement des bureaux des passeports, l'aisance pour faire la demande, le climat, etc. influe sur l'élasticité de la demande. Ce genre de demande est difficile à prévoir de façon exacte.

En 1996-97, le Bureau des passeports a délivré au total 1 380 585 passeports, par l'entremise des bureaux régionaux et des missions, une diminution de 9,04 p. 100 par rapport à l'année précédente. La diminution n'avait pas été prévue, mais elle a vite été comprise, puisque l'augmentation sans pareil de l'année précédente était attribuable à deux événements particuliers : l'augmentation du nombre de passeports délivrés pendant le référendum d'octobre au Québec et l'anticipation de l'introduction de frais consulaires de 25 $ (que nous percevons au nom du MAECI). Nous avons immédiatement apporté les mesures correctives nécessaires avec succès pour répondre à la diminution.

Bien qu'il n'y ait pas eu de diminution dans le nombre

Délivrance au Canada	Délivrances	% de délivrances globales
Passeports ordinaires	1 293 966	93,73 %
Passeports d'affaires	10 019	0,73 %
Passeports spéciaux	5 458	0,40 %
Passeports diplomatiques	1 467	0,11 %
Certificats d'identité	1 155	0,08 %
Titres de voyage pour réfugiés	4 000	0,29 %
Total	1 316 065	95,34 %

Délivrance dans les missions à l'étranger		
Passeports ordinaires	53 831	3,90 %
Passeports d'affaires	9 133	0,66 %
Passeports spéciaux	48	0,00 %
Passeports diplomatiques	371	0,03 %
Passeports d'urgence	1 136	0,08 %
Lettres de présentation	1	0,00 %
Total	64 520	4,67%

Délivrance totale		
Passeports ordinaires	1 347 797	97,63 %
Passeports d'affaires	19 152	1,39 %
Passeports spéciaux	5 506	0,40 %
Passeports diplomatiques	1 838	0,13 %
Certificats d'identité	1 155	0,08 %
Titres de voyage pour réfugiés	4 000	0,29 %
Passeports d'urgence	1 136	0,08 %
Lettres de présentation	1	0,00 %
Total	1 380 585	100,00%



Les étapes de notre voyage…

la mesure de notre succès

Prix d'excellence
Vince Volpe
Vicky Belair
Susan Kelly
Laura Harvey
Line Gélinas
Haifa Miller
Phélice Cormier
Leanne Bertrand
Donna Youb
Walter Morello
Margaret Baerwaldt
Catherine Walker
Joanne Falconer
Greg Kuzniuk

Prix d'équipe
Carl Morin
Donna Coccitto
Johanne Ruel
Sylvain Perreault
Jeanne Caissie
Sylvie Mathieu
Michel Laverdure
Marcel Martel
Chantal Bérubé
Diane Boiteau
Guy Dufort
Annette Pinto
Millicient Reynolds
Dimitra Diamantakos
Fund Yilmaz
Cora-Lee Simon

Prix du Bureau des passeports
Modassar Ahmed (Commissionaire)

Service aux clients
Else Bens

Prix d'appréciation
Michele Laflamme
Trudy Bent
Jean Kennedy
Chantaal Shandler
Diane Cloutier
Gerlinde Yurkiw
Yves Gauvreau
Sylvie Lecompte-Moretto
Sébastien Giroux
Nicole Urquhart
Irene Brunea

> hommage

Le Bureau des passeports rend hommage…Ces 40 employés du Bureau des passeports ont été reconnus pour leur contribution au succès de l'organisme et de ses opérations.

Les objectifs > Le Bureau des passeports a deux objectifs précis liés aux ressources humaines.

> *Objectif 1 :* Mettre en œuvre une nouvelle structure organisationnelle au sein de laquelle chaque poste d'examinateur de passeports sera classifié au groupe et niveau CR-05 afin d'habiliter les employés au niveau opérationnel.

La déstratification de notre organisme depuis 1993 fut un processus long et graduel, dans le but de réduire notre hiérarchie à tout au plus 4 niveaux. Cette nouvelle structure a d'immense répercussions sur les postes d'examinateurs de passeports, un processus ayant été entrepris en début d'année 1996 afin d'habiliter les postes au niveau CR-05. Même avec trois ans de préparation, cette initiative en fut une d'envergure et nous avons tenu compte de la formation, de l'expérience et des attentes de la gestion et du personnel à travers le pays pour en faire réellement un effort d'équipe. La restructuration organisationnelle devrait se faire en tenant compte à la fois de l'affectation des ressources existantes et des périodes de pointe. Nous avons atteint avec succès notre objectif. Tous les membres de l'équipe nationale et la gestion ont joué des rôles de premier plan dans le succès de ce projet et conséquemment, la dotation des postes a pu être effectuée.

On a évalué tous les examinateurs de passeports selon les mêmes attentes à travers l'organisme et comme prévu, la plupart se sont qualifiés au premier essai. Le succès est dû en grande partie à la mise en œuvre de programmes de formation et de transition et d'instruments de testing. Grâce aux efforts déployés par toutes les personnes associées à ce projet, nous avons confiance que la réussite à 100 p. 100 est à notre portée.

> *Objectif 2 :* Parfaire notre culture d'entreprise afin de développer une main-d'œuvre bien informée, efficace et orientée vers le service.

Le programme de reconnaissance des employés a connu beaucoup de succès cette année. La politique existante de récompense a été revue et révisée et un nouveau programme a été mis en œuvre. Nous avons créé un comité représentant tous les secteurs et tous les niveaux de l'organisme afin d'évaluer et d'approuver les soumissions et pour établir des prix convenables. Nous avons conçu et développé de nouveaux certificats et mené une campagne de promotion dans le but d'expliquer le programme. Les employés et la gestion ont répondu de façon positive à la nouvelle approche et au nouveau système de récompenses.

Les activités de formation pour mettre à l'essai le nouveau système de repérage et d'archivage de l'information ont été très bien gérées cette année. Nous avons établi un cours de formation par ordinateur pour préparer les employés aux nouveaux systèmes automatisés. Le curriculum actuel de formation devrait être complété d'ici la fin de l'année 1997-1998, et pourra être utilisé par les examinateurs qui souhaitent améliorer leurs habiletés de solution de problèmes et de prise de décisions.

Une vidéothèque annotée développée par les opérations de l'Ouest fournit aux employés l'occasion d'étudier à la maison des domaines tels que la gestion des relations avec les clients, l'information opérationnelle et la sensibilisation personnelle à la prudence.

Les opérations de l'Ontario ont aussi mis en place des initiatives de formation pour le personnel et un atelier de communications multi-culturelles exclusivement pour le personnel du Bureau des passeports. De plus, un poste de conseiller au soutien technique a été créé pour fournir de l'aide directe aux utilisateurs et un appui aux systèmes pilotes d'archivage et de récupération.

Nous avons publié une variété de politiques sur les ressources humaines et nous avons donné des cours de dotation et de relations de travail partout dans l'organisme. La revue de la loi en ce qui a trait à la dotation et du cadre de responsabilité se poursuit, de même que l'évaluation de la communauté des ressources humaines.

Finalement, le personnel du Bureau des passeports a également participé au programme de formation consulaire, tant au Canada qu'à l'étranger. Le cours s'est avéré un succès.

Allons de l'avant

En tant qu'organisme, le Bureau des passeports progresse rapidement, et ses gens suivent le pas de ses progrès. Ils ont pris l'initiative de résoudre les enjeux complexes et d'accommoder les besoins de ses clients dans toute la mesure du possible. Actuellement, il y a une demande croissante au sein du Bureau des passeports pour des gens ayant des compétences de leadership, en communications, en planification financière et stratégique, mais nous reconnaissons que les compétences requises à l'avenir évoluent rapidement à tous les niveaux de l'organisation. Nous devons développer le profil de compétitivité requis pour faire face à nos défis futurs. Bien qu'initialement nous faisons face à une pénurie de compétences dans des domaines spécialisés tels que la technologie de l'information, le Bureau des passeports multiplie les efforts pour s'orienter vers l'avenir. Le passeport est un symbole solidement reconnu. Dans la même veine, nos gens sont reconnus pour leur compétence et leurs normes d'excellence. Notre but est de nous assurer qu'ils suivent le rythme de notre voyage et de l'environnement en constante évolution.

Cette année, le Bureau des passeports a mis en œuvre des initiatives importantes dans le domaine de la planification stratégique en ressources humaines, en classification, en formation et en perfectionnement...

Le Bureau des passeports est présidé par un Président-Directeur général qui est responsable des activités et des résultats du Bureau des passeports devant le sous-ministre du MAECI. Le comité exécutif est composé du P.-D.G. et des directeurs du Bureau. Ce comité exécutif est responsable de toutes les décisions en matière de politiques et d'opérations.

Le Bureau est composé des neufs directions fonctionnelles et opérationnelles suivantes : Secrétariat du bureau, Services de gestion et Projet de perfectionnement de la technologie, Services en ressources humaines, Services financiers et administratifs, Sécurité, politique et admissibilité, Opérations de l'Ouest, Opérations de l'Ontario, Opérations centrales et Opérations de l'Est. Le Bureau compte 31 points de services, qui comprend 28 bureaux de délivrance répartis à travers tout le pays, le service de traitement des demandes postales, le service de délivrance des certificats d'identité ainsi que le service de délivrance des documents de voyage officiels.

Grâce à l'engagement considérable de notre personnel, le Bureau des passeports continue de se surpasser en offrant des services économiques, efficaces et de haute qualité à tous les Canadiens. Notre personnel a fait face à d'importants changements tout en maintenant un haut niveau d'autorité et de compétence et a entrepris d'acquérir de nouvelles compétences ainsi que la formation et le perfectionnement nécessaires pour continuer d'offrir des services de qualité supérieure.

Cette année, le Bureau des passeports a mis en œuvre des initiatives importantes dans le domaine de la planification stratégique en ressources humaines, en classification, en formation et en perfectionnement, en gestion de carrière, en rétroaction dans le domaine de l'évaluation du rendement des employés ainsi que dans plusieurs autres domaines.

La gestion du Bureau des passeports estime que l'année fut très bien réussie simplement en raison de l'engagement qu'a démontré tout le personnel. C'est de façon répétée qu'il a fait preuve de son habileté à s'adapter à l'environnement changeant de l'organisme, à composer avec les changements technologiques et à participer à la formation et au perfectionnement afin de s'assurer que les services de passeport satisfassent aux normes élevées que les Canadiens en sont venus à exiger.

5 nos employés



Les relations internationales et le lien avec les États-Unis

Grâce aux initiatives grandissantes du gouvernement pour améliorer le commerce et réduire les barrières commerciales, les voyages d'affaires accessibles et faciles sont devenus une grande priorité. Les projets tels que les passeports lisibles à la machine, les communications améliorées (les systèmes d'information, les réseaux local et étendu, la réduction des activités de chevauchement avec les Douanes et les efforts conjoints avec les organismes américains, visent tous à faciliter les voyages sécuritaires. Une plus grande collaboration, des stratégies de sécurité conjointes et des initiatives à coûts partagés permettent un accès plus facile à la personne d'affaires et aussi au voyageur. Chaque jour, nous prenons des moyens pour faire de l'accessibilité sans-souci une réalité.

Nos préoccupations ne s'arrêtent cependant pas aux frontières des États-Unis. Le Canada a la responsabilité d'aborder les enjeux et les préoccupations de nature internationale d'autres pays, aussi bien que de participer pleinement à l'élaboration de politiques internationales et stratégiques.

Le Bureau des passeports organise, mène et participe à des groupes de travail, des projets et des comités intéressant des organismes internationaux et des gouvernements étrangers. La collaboration cette année avec l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et avec l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) a permis d'appuyer l'élaboration de procédures sécuritaires pour des projets tels que celui des cartes passeports lisibles à la machine afin de contrecarrer les contrebandiers et les faussaires. La collaboration avec Interpol a mené cette année à la clarification réussie de la question des documents de voyage frauduleux et à l'élaboration de contremesures efficaces de sécurité. On a beaucoup mis l'accent sur l'amélioration des relations avec les services consulaires, en particulier Hong-Kong et Singapour et, tel qu'il est mentionné précédemment, l'arrivée de services de passeports plus flexibles a amélioré l'efficacité des services consulaires. Le maintien de bonnes relations ouvertes avec les gouvernements étrangers améliore la place du Canada sur l'échiquier mondial - des présentations ont été organisées cette année avec des dignitaires du Brésil, du Burkina Faso et de Taïwan concernant les opérations des bureaux des passeports.

Ce genre de collaboration améliorée est un élément essentiel afin de rendre les voyages plus sûrs, plus faciles et accessibles.

Les autres organismes - marchons en tandem

Le Bureau des passeports contribue grandement aux activités d'autres organismes gouvernementaux, d'organismes de charité et d'organismes à but non lucratif. Par exemple, nous avons donné de l'information sur les services des passeports lors d'une réunion d'une circonscription de Scarborough, Ontario. Une réunion avec les députés du Grand Toronto a permis au Bureau des passeports de leur fournir des conseils lorsqu'ils transigent avec leurs électeurs sur des questions de passeports.

De plus, nos bureaux continuent d'offrir des services de sensibilisation aux écoles et aux églises et nous prêtons des vidéos comme outils d'enseignement. Nous avons donné des présentations dans des collèges sur l'histoire du Bureau des passeports. Nous avons fourni des trousses d'information sur les passeports aux écoles, aux agences de voyage, aux bureaux de députés provinciaux et fédéraux.

? > L'origine du mot sécurité vient du mot latin, « securus », le préfixe « se » signifiant *sans* et « cura » signifiant *souci*... ce qui s'est rapidement élargi pour signifier « libre de souci » et « libre de danger ». <



Le personnel du Bureau des passeports a aidé Centraide a dépasser largement ses objectifs fixés en démontrant de l'initiative, de l'imagination et de l'entrain. Nous avons amassé des fonds pour la Société du cancer, plusieurs banques d'alimentation, la Fondation du souhait de Noël et la Fondation du souhait des enfants. Nous avons appuyé de façon enthousiaste et créative des activités communautaires telles que la Recherche sur le cancer du sein, la Société du cancer, le SIDA, la sclérose en plaques, les banques d'alimentation et de nombreux organismes de charité pour Noël.

Menons la course

Le Bureau des passeports a atteint les objectifs qu'il s'était fixés en participant a diverses activités avec d'autres organismes gouvernementaux et non-gouvernementaux. Il réalise que ce rôle est appelé à grandir à l'avenir et qu'il exige toute l'attention et la préoccupation possible de la part de nos gens. Grâce à la pression grandissante exercée sur les ressources financières gouvernementales et à l'accent qui porte sur la réduction des chevauchements et sur l'harmonisation des opérations, les alliances avec d'autres organismes deviennent la clé de notre succès.

partage des renseignements pour une certification plus facile de l'identification et du passeport. La gestion des bureaux régionaux a participé aux Conseils des représentants fédéraux principaux dans leurs provinces. Les conseils régionaux se rapportent directement au Greffier du Bureau du Conseil privé et au Secrétaire du Conseil du Trésor pour donner leur contribution à l'élaboration des programmes du gouvernement. Dans la région de l'Ouest, notre Directeur a exercé les fonctions de Président du Conseil de la Colombie-Britannique et de l'Alberta.

Les autres ministères

Afin d'accroître notre vitesse de traitement des demandes, nous avons établi et renforcé cette année des alliances améliorées avec CIC, la GRC et Revenu Canada. Nos services ont été grandement améliorés pour l'un de nos principaux clients - le Ministère de la défense nationale.

La participation avec Revenu Canada et CIC a favorisé la poursuite des objectifs quant aux documents de passeport et d'identité lisibles à la machine, aussi bien qu'aux cartes format. Le but ultime étant une ligne d'inspection primaire automatisée. On s'attend à ce que la nouvelle carte passeport soit fonctionnelle pour tout programme de voyageur fréquent dans les aéroports du Canada et des États-Unis. Les alliances avec ces ministères mènent au développement et à l'amélioration d'une nouvelle génération de documents de voyage lisibles à la machine, des procédures et des spécifications sur la sécurité.

Nous avons mis de l'avant quatre projets de collaboration avec Citoyenneté et Immigration Canada cette année pour améliorer la prestation des services au public.

Premièrement, le projet pilote de partage d'emplacement a mis de l'avant les plans d'un milieu potentiel avec réception et comptoir d'accueil communs. Bien qu'à l'arrière scène, chaque ministère gère ses propres services, le contact initial avec le public comporte beaucoup de similarités. Grâce à des aires d'accueil partagées, des heures de service prolongées, des services bilingues, un partage d'information élargi et un programme d'information plus complet, les deux ministères seraient en mesure d'atteindre un niveau d'efficacité plus élevé. Un projet pilote de cette initiative aura lieu à London, Ontario.

Deuxièmement, le projet pilote simultané au niveau des demandes, visant les nouveaux citoyens canadiens qui font une demande de passeport, a permis de noter que l'information recueillie par les deux ministères pour les nouveaux citoyens et pour les passeports est la même. Les deux ministères vont collaborer et coordonner le traitement des demandes, avec espoir d'en arriver rapidement à une demande commune pour le certificat de citoyenneté et le passeport. Ces modifications rationalisent le processus et sont plus rentables. Des projets pilotes seront mis en œuvre en Alberta et en Nouvelle-Écosse.

Troisièmement, le projet des services partagés va améliorer le partage de l'information et les opérations conjointes. Les téléphonistes vont répondre aux questions générales, sans entrer dans les cas particuliers pour CIC et le Bureau des passeports. Les projets sera mis en œuvre dans tous les centres d'appels.

Quatrièmement, la technologie de la carte commune a connu des résultats significatifs, tel qu'il est mentionné plus tôt.

De plus, la collaboration avec CIC cette année a entraîné la délivrance de passeports canadiens lors d'une cérémonie de la Citoyenneté célébrant le 50e anniversaire de la Loi sur la citoyenneté. En outre, une alliance a été établie avec la GRC pour appuyer le programme des Enfants disparus - le Bureau des passeports planifie accroître le rôle qu'il joue dans cette activité. Des réalisations continues au Plan de perfectionnement de la technologie se sont produites plus facilement grâce à la liaison avec plusieurs représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor et du MAECI. Par la conception et le développement de différents modèles de comptoirs publics et la gestion des améliorations de baux nécessaires pour les bureaux pilotes, les conditions du service se sont améliorées. Il y a également eu une nette amélioration relativement aux communications avec le MAECI et les missions grâce à l'installation de quelques stations SIGNET. Les stations SIGNET sont des ordinateurs autonomes à haute sécurité, développés pour améliorer la coordination entre le Bureau des passeports et le MAECI.

Des améliorations dans la prestation des services de passeport au MDN ont été pleinement réalisées cette année. Un nouveau processus a été mis en œuvre dans la région de l'Ouest. Le Bureau des passeports a fourni des services à bord de bateaux et a examiné 200 demandes en trois heures et demie, réduisant grandement la durée comparativement au service normal. Les droits pour les services ont été administrés plus tard, réduisant grandement le temps perdu par les exercices aller et retour du MDN. De plus, au plan central, des services et des améliorations ont été fournis au MDN en mettant l'accent sur la coordination des changements du volume de demandes pour répondre à leurs exercices considérables de rationalisation.

La participation annuelle continue à une Conférence de quatre nations (Royaume-Uni, États-Unis, Australie et Canada) a mené à des discussions portant sur les nouveaux résultats et les solutions en matière de sécurité. L'an prochain, le Canada et les États-Unis seront les hôtes conjoints à Boston, Pittsburgh et Ottawa.

Des alliances réussies avec les gouvernements provinciaux ont mené à des services plus étendus. Par exemple, un projet pilote a été initié pour que les clients puissent demander des certificats de naissance par l'entremise du Bureau des passeports au Québec.

Bien qu'il y ait des rôles plus évidents à jouer avec CIC, Revenu Canada et la GRC en ce qui a trait à l'élaboration de procédures sécuritaires et efficaces pour les passeports, les documents et les services, il y a aussi de nombreux autres champs de responsabilités. Il y a les engagements internationaux vis-à-vis la sécurité, les politiques stratégiques du gouvernement dans son ensemble et les initiatives à coûts partagés et les projets externes de sensibilisation avec les écoles, les services consulaires et les organismes à but non lucratif. Le Bureau des passeports prend au sérieux ses responsabilités externes et s'engage dans les activités de ses partenaires.

Les objectifs > Deux objectifs généraux ont été mis de l'avant dans le Plan d'entreprise cette année.

> *Objectif 1 :* Améliorer constamment la communication, la collaboration, les projets conjoints et les ressources partagées entre Citoyenneté et Immigration, Revenu Canada et le Bureau des passeports.

> *Objectif 2 :* Maintenir l'intégrité et la réputation des documents de voyage canadiens, en menant des projets afin d'aider à détecter et à prévenir l'usage frauduleux de passeports canadiens et en communiquant avec le public, les intervenants et les tierces parties en matière de prévention de la fraude.

Le Bureau des passeports a réussi à parrainer des alliances et à faire la promotion des services au-delà des attentes pendant l'exercice 1996-97.

Les provinces

Des alliances réussies avec les gouvernements provinciaux ont mené à des services plus étendus. Par exemple, un projet pilote a été initié pour que les clients puissent demander des certificats de naissance par l'entremise du Bureau des passeports au Québec. L'information sur les demandes était aussi facilement disponible à de nombreux bureaux du gouvernement provincial, dans l'ensemble du Nouveau-Brunswick, permettant un accès plus facile à nos services. Des alliances avec les bureaux provinciaux des Statistiques de l'état civil et des Véhicules automobiles (conjointement avec la GRC et CIC) ont aidé à améliorer les processus de



4 la collaboration

fruit, particulièrement grâce à l'aide de personnel à temps partiel, occasionnel, saisonnier et étudiant.

De plus, un Secrétariat ministériel a été créé comme projet pilote au sein du Bureau des passeports pour aborder les enjeux qui préoccupent les intervenants externes. Le Secrétariat s'occupe de certaines questions dans les cas où il est plus approprié d'être indépendant des autres opérations et fonctions, à la fois pour l'organisme et pour le ministère. Le Secrétariat a également pris l'initiative de traiter les enjeux horizontaux au gouvernement (partage de données communes, bureaux, services, etc.) Ainsi que la responsabilité des vérifications internes. Il est prévu que le Secrétariat élargira son mandat afin d'inclure l'intégration verticale grâce à d'autres alliances gouvernementales et/ou collaboration avec le secteur privé, les sociétés d'État ou d'autres organismes.

L'accent mis sur la planification stratégique à long terme a mené à l'identification de quatre impératifs stratégiques, à la mise en œuvre d'un processus pour aborder les enjeux critiques et les défis du Bureau des passeports et à l'introduction d'une approche systématique pour gérer le changement. Le nouveau processus de planification stratégique va élaborer un plan et une vision partagés qui vont guider notre prise de décisions au cours des quatre prochaines années.

? > Une des premières allusions au passeport remonte à l'an 450 environ avant Jésus-Christ. Néhémie, fonctionnaire auprès du roi Artaxerxès de la Perse ancienne, demande la permission de se rendre en Judée. Le roi acquiesce et remet à Néhémie une lettre à l'intention « des gouverneurs de la province au-delà de la rivière», sollicitant de lui assurer un sauf-conduit durant son passage sur leurs territoires.



Le passeport canadien d'aujourd'hui adresse encore cette requête. À l'intérieur de la page couverture, il y a une lettre émise au nom de Sa Majesté la Reine. Comme la lettre de Néhémie, celle-ci demandeun sauf-conduit et la protection du porteur.

Il faut attendre le règne de Louis XIV de France pour que ces « lettres de sollicitation » deviennent populaires. Le roi lui-même signe des documents en faveur de ses courtisans. Toute lettre du genre est appelée « passe port », ce qui signifie littéralement « passer dans un port », la plupart des voyages internationaux se faisant par bateau. D'où le mot « passeport ».

La technologie, la rentabilité et le raffinement organisationnel…

Objectif 1 : Le premier et le plus important de nos objectifs était l'espérance de voir les améliorations et les processus technologiques (systèmes d'information, cartes de crédit et de débit, CANPASS) fournir des solutions plus rentables pour nos services.

Des études démontrent qu'une mise en œuvre réussie des initiatives de la technologie de la carte commune aura comme résultat de réduire nos coûts de production, de renforcer nos efficiences opérationnelles et d'appuyer les initiatives élaborées par les autres équipes de projets du Bureau des passeports en collaboration avec CIC.

Grâce à la mise en œuvre réussie de la carte de crédit et de débit, plus de processus financiers rentables ont comme résultat de meilleurs coûts-avantages.

Le réseau étendu mis en œuvre pour relier Ottawa, Montréal, North York, Kitchener et Vancouver au réseau local de l'Administration centrale a amélioré l'efficacité des communications par courrier électronique et des données et a pavé la voie vers l'accès à l'Internet et aux projets pilotes de systèmes automatisés.

Les fibres optiques à l'Administration centrale ont été augmentées pour inclure les raccords à une nouvelle salle de câbles et l'installation d'un commutateur de réseau à haute vitesse dans la salle des ordinateurs. Cela a permis l'accroissement des services offerts par le biais du réseau local sans pour autant influer sur le rendement du bureau.

La technologie téléphonique a donné comme résultats une prestation efficace de systèmes automatisés, réduisant grandement la pression sur les ressources humaines et financières et améliorant le service à la clientèle.

Grâce à de meilleures opérations de gestion de documents, la Direction des services de gestion a pu fournir des services rentables de microfilms ici et à l'étranger. À la suite d'une étude visant un système automatisé de gestion de documents, un contrat a été attribué pour installer le système Foremost, capable de gérer tous les documents et d'effectuer la récupération électronique de ceux-ci. Ceci va grandement améliorer la rentabilité en permettant la récupération en direct opportune pour les besoins des bureaux à travers le pays.

On a créé des modèles pour permettre un accès électronique et la création de documents fréquemment utilisés (notes de service, feuilles de télécopieur) instantanément, réduisant ainsi les coûts de production et d'imprimerie de ces documents en format papier. Le logiciel des formulaires électroniques (Informs) a été utilisé pour créer des formulaires originaux que les utilisateurs peuvent remplir électroniquement, réduisant ainsi les coûts de composition associés à la préparation des originaux pour des fins d'imprimerie.

Les versions électroniques des manuels, des politiques, des procédures d'exploitation et d'autres documents en cours de production cette année et l'année prochaine vont grandement réduire les coûts d'imprimerie, de publication et d'achats, comme le fera l'élimination des postes de traitement de textes (remplacé par des contractuels selon la demande).

Les Services de courrier ont créé un système de repérage pour les demandes de passeport en utilisant un code à barres dans le service du courrier de la Chambre des communes.

Un nouveau système de repérage ou d'inventaire de problèmes a été mis en place pour mieux repérer et enregistrer les demandes d'aide et qui assure en retour un meilleur relevé des appels de soutien et le développement de réponses plus rentables aux questions importantes.

Objectif 2 : Améliorer le cadre de gestion du Bureau des passeports pour la planification et la budgétisation des affaires et soutenir la prise de décisions efficace des gestionnaires au Bureau des passeports en rationalisant et en intégrant les processus financiers et administratifs et les systèmes d'information.

Nous avons mis en œuvre un cycle budgétaire révisé ainsi qu'un nouveau cadre de planification des ressources pour le Bureau des passeports. Cela a permis de remettre plus fréquemment au Comité exécutif des prévisions budgétaires et de l'information normalisée du budget de base à partir desquelles les budgets des directions sont révisés et les projets sont approuvés.

Grâce à la rationalisation et à l'intégration des processus administratifs et financiers améliorés, une prise de décisions améliorée par la gestion a été rendue possible. Un accès accru au système d'information de la gestion financière amènera une planification financière plus efficace. La configuration, le prototype et la formation pour le système auront lieu au cours de l'exercice 1997-1998.

De nouveaux processus avec le MDN ont réduit le processus d'examen et ont accru la rentabilité des services, comme l'a fait le processus de « facturation après service ».

Avec la mise en place des stratégies de « l'équipe volante » (la réaffectation des ressources humaines dans les secteurs où la demande de services est élevée), les méthodes plus rentables d'utilisation des ressources humaines ont porté

Le Bureau des passeports est doté d'un fonds renouvelable. Cela signifie que toutes les dépenses sont prises à même les recettes. Il n'y a pas de budget parlementaire annuel et le service est soutenu par les requérants plutôt que par les contribuables en général.

Cette année, selon la tendance, il existe une pression continue de la part du public pour que le gouvernement accroisse l'efficience, réduise les coûts, et fournisse des rapports clairs et directs sur la façon dont l'argent a été dépensé. La pression provient des organismes centraux aussi bien que du public. La question n'est pas vraiment de savoir quel montant d'argent a été dépensé, mais plutôt de savoir si les fonds ont été gérés efficacement et utilisés de la façon la plus avantageuse.

En 1990, le Bureau des passeports est devenu un organisme de service spécial (OSS). Ces organismes, au nombre actuel de plus de 15, ont été créés par le gouvernement pour promouvoir des pratiques d'affaires solides et l'efficience dans la prestation de programmes gouvernementaux. En tant qu'OSS relevant du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), le Bureau des passeports est doté d'un fonds renouvelable. Cela signifie que toutes les dépenses sont prises à même les recettes. Il n'y a pas de budget parlementaire annuel et le service est soutenu par les requérants plutôt que par les contribuables en général. Les frais pour l'obtention des documents de voyage sont restés inchangés depuis 1992. Les droits pour les services consulaires de 25 $ sont recueillis par le Bureau des passeports au nom du MAECI.

Les objectifs > Cette année, nous avons mis sur pied de nombreux projets et changements organisationnels qui ont généré des économies à court et à long terme pour notre organisme.



3 la rentabilité

d'efforts, il a été impossible d'en venir à une entente avec ce qu'était le Groupe Communications Canada avant sa privatisation.

Le Bureau des passeports planifie poursuivre cet objectif et continuera ses négociations dans le but de fournir des services d'experts aux autres ministères et organismes pour ce qui est de la sécurité des documents.

> *Objectif 4 :* Maintenir l'intégrité et la réputation des documents de voyage canadiens, en menant des projets pour aider à détecter et à empêcher l'usage frauduleux des passeports canadiens et en communiquant avec le public canadien, les intervenants et les tierces parties concernant la prévention de la fraude.

Le Bureau des passeports a conçu le dépliant sur les passeports qui détaille les principales caractéristiques sécuritaires du passeport actuel et qui fournit une ressource experte aux organismes extérieurs sur des avis, des directives et une expertise supplémentaires. Ce matériel est disponible chez les autorités du contrôle des frontières à travers le monde.

Le Bureau des passeports a travaillé en étroite collaboration avec Interpol cette année et a participé à des conférences internationales pour aborder la question des documents de voyage frauduleux et pour établir des stratégies afin de contrer ces problèmes.

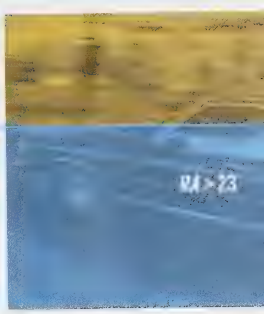
La Direction de la sécurité, de la politique et de l'admissibilité a participé au groupe de travail de l'Organisation de normalisation internationale (ISO) afin de normaliser les spécifications des passeports pour les documents de voyage lisibles à la machine et a aussi participé à des réunions de groupes de travail de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) sur l'harmonisation des documents de voyage lisibles à la machine. L'enjeu de la sécurité est le plus important à l'ordre du jour.

Le Bureau des passeports a élargi ses partenariats avec CIC, la GRC et des agences provinciales et continue d'avoir des impacts positifs sur l'optimisation de la sécurité.

Par exemple, la GRC a toujours mené les enquêtes visant l'identification des organisations étrangères actives dans la contrebande, des faussaires de documents de voyage, des vendeurs de documents, des courriers ou accompagnateurs étrangers ainsi que des itinéraires et des tendances de la contrebande. L'information relative aux cas de poursuites et d'enquêtes, aussi bien que les détails sur la sécurité des passeports, est partagée avec les organismes chargés de l'application de la loi (sur une base nationale et internationale) pour établir des stratégies anti-faussaires et anti-contrebandes. Le Bureau des passeports est disposé à aider les organismes chargés de l'application de la loi dans leurs enquêtes.

C'est ce genre de stratégies et de partenariats qui permettent d'établir les cas d'abus, de contrefaçon, de falsification et de modification de documents et qui font du passeport canadien un document très sécuritaire, reconnu mondialement.

? > Entre 1947 et 1970, les Canadiens ne pouvaient faire leurs demandes de passeport que par la poste. Les exigences étaient très simples et les requérants déclarant être nés au Canada n'avaient pas à fournir de preuve. Dans les années qui ont suivi, cependant, le nombre de passeports perdus et volés a augmenté, ce qui illustrait clairement le besoin de rehausser les exigences. <



Gardons le rythme

Cette année, le Bureau des passeports se sent très fier de ses réalisations dans le domaine de la sécurité. Les améliorations au niveau de la technologie, des cartes d'accès lisibles à la machine et des contre-mesures de sécurité ont toutes eu des résultats couronnés de succès et ont contribué largement à nos réalisations. Les relations du Bureau avec les organisations extérieures chargées de l'application de la loi ainsi qu'avec les organismes du gouvernement ont enrichi le partage des renseignements et ont mené à un front commun pour faire face aux besoins des individus et du gouvernement du Canada. Le Canada s'efforce de rester à la fine pointe des développements technologiques dans la conception des passeports et des systèmes de traitement dans le but de protéger l'intégrité des documents de voyage et de rester au faîte de la technologie de sécurité internationale.

Les projets en matière de sécurité et de technologie entrepris et complétés au cours de l'exercice 1996-97 constituent des réussites sur lesquelles on peut s'appuyer pour passer au 21e siècle en toute sécurité.

Lorsque les individus échappent aux mesures de sécurité des douanes et des passeports, d'importantes ressources humaines et financières sont consacrées à leur recherche, leur poursuite et leur extradition. Beaucoup de pression est exercée sur les organismes chargés de l'application de la loi pour retracer les individus et les organismes illégaux, allant du terrorisme au trafic de drogues, des réseaux de contrebande à l'espionnage. Bien que ces questions importantes viennent rarement à la connaissance du public, les répercussions des erreurs commises ont une visibilité extrêmement élevée, tout en étant nuisibles sur les plans politique, économique et social.

Le Bureau des passeports atteint l'objectif de sécurité en développant un document qui comporte de nombreuses caractéristiques et mesures de sécurité. Des procédures strictes sont en place dans le but d'assurer l'authenticité du passeport et l'admissibilité du requérant. Ce niveau de sécurité procure confort et sécurité, chez-soi et à l'étranger, à tous les Canadiens et aux autorités des gouvernements étrangers. La question de la sécurité est particulièrement critique en ce qui a trait aux traversées entre les États-Unis et le Canada en raison du haut volume de celles-ci.

Les objectifs > Le Bureau des passeports s'est fixé plusieurs objectifs distincts visant la sécurité pour 1996-97.

La technologie de la carte: Accès sécuritaire et facile aux États-Unis...

> *Objectif 1 :* Tels qu'il est mentionné auparavant, l'introduction de cartes pour les voyages aux États-Unis, afin de fournir une façon sécuritaire de traverser la frontière tout en minimisant les délais.

Le Bureau des passeports a choisi des cartes optiques et est en train de leur faire subir des tests pour étudier leur résistance à la falsification et leur durabilité, par l'entremise d'un laboratoire de tests indépendant. La carte utilise la technologie la plus avancée en ce domaine et maximise les capacités de mise en mémoire afin de satisfaire aux besoins combinés du Bureau des passeports et de CIC. Ces mesures sont testées avec le plus grand soin, tout en se souciant de l'importance de protéger l'information électronique.

En plus de la technologie de la carte, des mesures de sécurité ont été adoptées par le Centre d'enregistrement des aéroports - CANPASS - un projet pilote pour tester l'efficacité des cartes passeports utilisées par les voyageurs qui traversent fréquemment la frontière à l'Aéroport international de Vancouver. Deux représentants officiels des passeports ont été affectés à la réception des demandes pour ce projet, qui incluait la confirmation de l'identité et de la nationalité des requérants et de la transmission électronique du dossier au Centre d'enregistrement CANPASS...toute l'information concernant le titulaire était confirmée et approuvée par le représentant officiel autorisé, et les précautions de sécurité complètes étaient observées.

Jusqu'à maintenant, les deux projets se sont avérés de grands succès et, une fois les tests complétés, devraient s'avérer une mesure solide et sécuritaire pour éliminer les traversées illégales tout en maintenant un accès rapide entre les deux pays.

> *Objectif 2 :* Initier les étapes menant à l'introduction de la nouvelle génération des passeports avec l'objectif d'empêcher la contrefaçon ou la modification des documents.

En préparation à la nouvelle conception des passeports, la Direction de la sécurité, de la politique et de l'admissibilité a entrepris des pourparlers productifs avec la plupart des principaux intervenants en affaires dans les domaines de la sécurité de l'encre, du papier et de l'imprimerie. De plus, des initiatives ont été prises afin d'étudier et de mettre en œuvre des technologies et des systèmes nouveaux et émergents.

L'amélioration dans l'échange d'information entre l'administration centrale et les bureaux régionaux et l'amélioration des liens électroniques pour l'avenir ont été étudiées, avec la perspective d'améliorer les procédures de sécurité. En portant une attention particulière à la fois à la protection de l'information individuelle et à la sécurité nationale, ces liens électroniques satisferont aux normes réglementaires de sécurité de la technologie de l'information.

> *Objectif 3 :* Examiner les occasions et les paramètres pour que le Bureau des passeports puisse mettre à exécution ses expertises concernant la sécurité des documents en menant une évaluation du contrôle de la qualité de la livraison par les manufacturiers pour le compte d'autres organismes du gouvernement canadien responsables de documents sûrs.

L'évaluation du contrôle de la qualité de la livraison par les manufacturiers pour le compte d'autres organismes du gouvernement canadien responsables de documents sûrs a du être remise cette année. Alors que le Bureau des passeports y a mis beaucoup de travail et

La sécurité et la sûreté de voyager en terre étrangère, de concert avec les services consulaires facilement accessibles, représentent ce que le voyageur canadien a toujours apprécié de son passeport canadien…soit un sentiment de sécurité, la liberté de tout danger et la liberté de voyager.

La contrebande, le trafic de drogues, l'espionnage, le terrorisme, le crime organisé, l'immigration illégale, l'importation d'armes, de munitions, d'armes chimiques et d'engins atomiques…voilà certains éléments que les organismes chargés de l'application de la loi essaient de garder loin de votre milieu. L'intégrité des procédures de sécurité visant les passeports peut aider les organismes chargés de l'application de la loi à protéger les frontières.

La sécurité et la sûreté de voyager en terre étrangère, de concert avec les services consulaires facilement accessibles, représentent ce que le voyageur canadien a toujours apprécié de son passeport canadien…soit un sentiment de sécurité, la liberté de tout danger et la liberté de voyager.

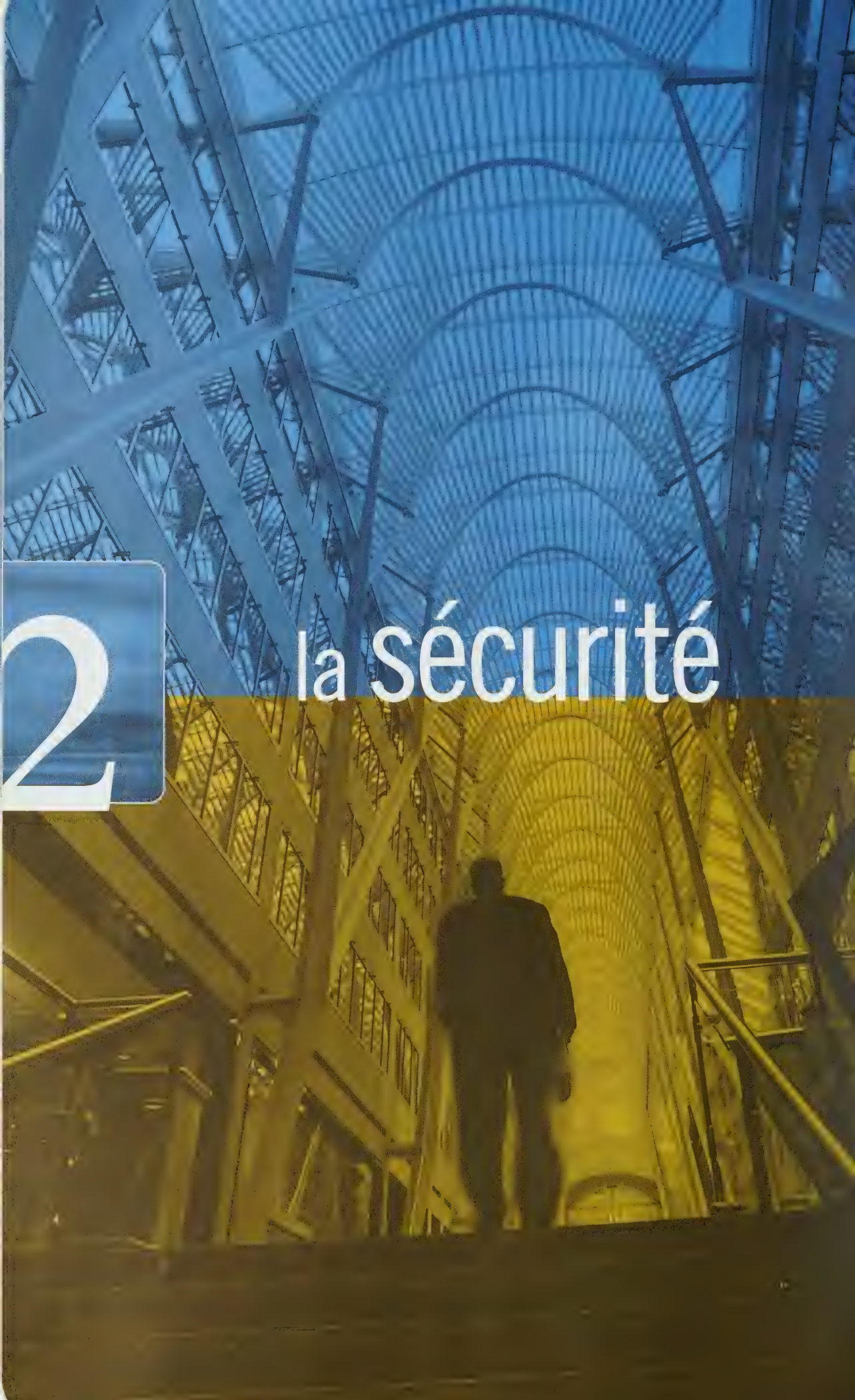
Pour le Bureau des passeports, les organismes chargés de l'application de la loi, le ministère de la Justice, le gouvernement et les citoyens du Canada, la préoccupation la plus délicate, celle qui a des répercussions politiques, économiques et culturelles, est la sécurité.

La circulation croissante des gens à travers le monde, tant légalement qu'illégalement, va faire croître les demandes concernant l'amélioration de la sécurité et de l'intégrité du passeport.

Le Bureau des passeports estime qu'il a le devoir de contribuer à assurer la sécurité de tous les Canadiens, aussi bien à l'étranger que chez-nous.

La sécurité nationale et internationale continue d'être un enjeu important pour plusieurs nations. Le Bureau des passeports doit satisfaire aux exigences concernant le maintien de hauts niveaux de sécurité et l'amélioration et la facilité des voyages pour ses citoyens. L'objectif consiste à améliorer le niveau de sécurité sans nuire au détenteur de passeport ou au niveau de service.

Le Canada constitue un port d'entrée principal et une destination souhaitée pour les criminels, les contrebandiers et les immigrants illégaux pour plusieurs raisons - l'une étant le haut niveau de vie dont jouissent les Canadiens; l'autre, l'accès facile aux États-Unis.



2 la sécurité


> vers l'avant

des passeports de Vancouver continue de délivrer les cartes de mémoire optiques CANPASS pour le projet pilote à l'Aéroport international de Vancouver. L'information est téléchargée par modem aux postes de travail CANPASS, où les cartes sont produites, et celles-ci sont ensuite expédiées à l'aéroport. En plus des cartes CANPASS, le Bureau des passeports est responsable des opérations du Centre d'enregistrement des aéroports CANPASS. On a mis en place des mécanismes pour l'approbation des inscriptions et des demandes, ce qui comprend la revue des demandes afin de confirmer l'exactitude de l'information, de l'identité et de la nationalité.

Objectif 3 : Parfaire la culture de service du Bureau des passeports afin d'assurer qu'elle réponde aux attentes des clients en améliorant ses normes de service et ses mécanismes de mesure du rendement, en introduisant la technologie de la carte de débit et de crédit, en revoyant les modalités de livraison des services, en fournissant de l'information en direct sur l'Internet et en introduisant de nouveaux services de sensibilisation pour ses clients. Le sondage national auprès des clients, récemment complété, a servi à améliorer sa culture de service.

Plusieurs aspects de cet objectif ont été atteints au Bureau des passeports cette année. Comme le rapportent nos bureaux régionaux, le système de carte de débit et de crédit a connu des succès précoces. De même, notre site Internet est en place pour expliquer l'historique et les services du Bureau des passeports. De plus, divers projets de sensibilisation des campagnes et des trousses de promotion, du matériel didactique (bandes vidéo, films, etc.), y compris un vidéo qui a remporté un prix, ont été des réussites.

Le Bureau des passeports a également amélioré son efficacité en simplifiant ses procédures internes, y compris les variantes de dates de naissance et les mises à jour au fichier central et la conception de formulaires et de manuels.

Le Manuel des certificats de naissance a été réédité au moyen de la Méthode d'information en modules intégrés et on a fait une scanographie de certains documents de naissance qui sont maintenant disponibles pour examen électronique. De plus, plusieurs publications et manuels sont maintenant disponibles en format électronique, facilitant l'accès au personnel.

Cette année, on a changé et amélioré les politiques sur les passeports, les procédures opérationnelles, de communications écrites et administratives.

La gestion des documents a fourni de l'information sur les dossiers administratifs avec rapidité et efficacité cette année et a répondu à 35 000 demandes de microfilms à l'étranger et à 100 000 demandes de microfilms au Canada.

La modification du mandat des postes de vérification de la qualité a généré des résultats cette année. Les directives continues des vérificateurs aux missions et leur contribution au programme de formation consulaire ont apporté une diminution dans le nombre d'erreurs faites par les missions, en dépit d'une augmentation du nombre de demandes traitées. La participation continue au programme de formation consulaire a été très bénéfique cette année, puisque nous fonctionnons plus sur la base « au besoin » pour former le personnel consulaire. L'introduction du programme de délivrance de passeports dans les missions consulaires a beaucoup contribué à la qualité des services cette année.

Cette année, l'introduction du système de prise de décision sur les politiques a permis l'examen et l'étude des problèmes opérationnels et de ceux touchant plusieurs secteurs afin que toutes les solutions de politiques et de procédures pertinentes puissent être envisagées.

De futurs objectifs de services de qualité ont également été fixés, y compris l'introduction du téléchargement des données pour permettre l'entrée instantanée dans le répertoire principal des dossiers de passeports provenant des missions et des bureaux régionaux.

Vers l'avant

Cette année, le Bureau des passeports a célébré des progrès considérables dans la qualité de ses opérations, de son organisation et de ses services et estime que les résultats des projets pilotes et des projets opérationnels constituent une rétroaction positive et constructive. De nouveaux services et de nouvelles technologies permettent au Bureau des passeports de rejoindre un plus grand auditoire et de promouvoir le succès de l'organisme. Les clients nous ont adressé beaucoup de félicitations écrites et les demandes de service ne cessent d'augmenter. En conséquence, le Bureau des passeports ira de l'avant dans ses projets à long terme et dans sa poursuite de l'amélioration de la qualité et de l'expansion de ses services.

Dans toutes les directions régionales, on a développé et mis en opération cette année des services automatisés téléphoniques qui ont pu répondre à un grand nombre d'appels, 24 heures sur 24. Les services téléphoniques font l'objet de révisions constantes et d'améliorations afin d'en rehausser la qualité; au fur et à mesure que de nouvelles questions surgissent, le service automatisé s'élargit pour y répondre.

Les objectifs> Dans l'exercice de son mandat, le Bureau des passeports s'est fixé un certain nombre d'objectifs précis identifiés dans le Plan d'entreprise 1996-97. Vous trouverez ci-après les objectifs suivis des résultats.

Objectif 1 : Poursuivre le développement du programme de perfectionnement de la technologie, faire l'essai et l'analyse de nouveaux systèmes et procédures qui mettent en application des technologies informatiques innovatrices de production de documents de voyage lisibles à la machine.

données et des périphériques nécessaires, le tout testé, validé et répertorié.

Des manuels de procédures, d'utilisateurs et de formation sur le système servant à archiver et à récupérer ont été élaborés et produits en vue de la formation du personnel et des équipes de gestion des bureaux pilotes. L'horaire de la formation a été préparé et approuvé.

Objectif 2 : Obtenir l'autorisation pour entreprendre des essais pilotes d'une nouvelle carte-passeport, qui optimisera les avantages des nouvelles technologies et qui offrira aux voyageurs canadiens un document sûr, lisible à la machine, afin d'accélérer leurs voyages aux États-Unis et en provenance de ceux-ci ainsi que vers d'autres pays où le passeport n'est pas exigé. Planifier l'introduction des essais pilotes.

Le Bureau des passeports et CIC ont chacun produit un document de voyage et un document d'identité. Ces

Nombre de passeports délivrés par région *(en milliers)*



La Phase III du Programme de perfectionnement de la technologie s'est terminée avec succès, et plusieurs aspects de la Phase IV sont entamés. Les développements technologiques hautement améliorés augmentent l'efficacité de nos ressources humaines et améliorent la vitesse de livraison de nos services.

Le système développé pour capturer, archiver et récupérer l'information incorpore des cas spéciaux, selon le plan. Le design préliminaire de l'architecture de ce système et la liste complète d'équipement requis ont été approuvés. Le logiciel a été livré pour être testé en vue de son acceptation et le système a été testé et validé. Les problèmes soulevés ont été notés et renvoyés à l'entrepreneur pour être corrigés.

En ce qui concerne la mise en œuvre du projet pilote, tout l'équipement nécessaire pour l'installation des réseaux locaux et étendus reliant les cinq bureaux pilotes avec le fichier central à l'administration centrale a été acheté, répertorié et préparé pour expédition aux sites pilotes. Le site de l'administration centrale a été emménagé d'une base de

documents, qu'ils soient délivrés pour les voyages ou pour préciser le statut d'une personne, sont produits uniquement après que l'authenticité de la nationalité et du statut du détenteur sont établies.

Nous avons travaillé conjointement avec CIC afin de développer des cartes passeport et de citoyenneté. Parce que ces deux cartes exigent une grande capacité en mémoire informatique, les deux ministères fédéraux ont convenu d'utiliser la technologie de la carte optique.

L'objectif de l'équipe du projet sur la technologie de la carte commune est la sélection d'une technologie de carte, la conception et la production d'un stock de cartes. Toutes les exigences (sécurité, efficacité, etc.) seront traitées de façon conjointe par les deux ministères afin de réduire les coûts de production et d'améliorer l'efficacité des opérations.

En plus des cartes passeports, des essais pilotes ont commencé avec le projet CANPASS. Les cartes CANPASS ont été délivrées à ceux qui voyagent fréquemment entre les États-Unis et le Canada, dans le but d'améliorer l'efficacité pour les voyageurs d'affaires fréquents. Le Bureau

Résumés des régions

La Direction des opérations de l'Est, qui comprend St-John's, Halifax, Fredericton, Jonquière, Sainte-Foy, Laval, Saint-Laurent et Montréal, a délivré 274 889 passeports. En raison du succès de la formation, du développement des affaires et de l'habilitation des examinateurs de passeports cette année, toutes les demandes des clients ont pu être adressées et résolues à ce premier point de service. L'élaboration des lignes directrices pour traiter les questions les plus complexes et les plus demandées a eu pour conséquence la prestation de meilleurs services aux clients et un temps de réaction plus rapide. Des plans pour l'amélioration des salles d'attente pour les clients ont été mis en œuvre dans plusieurs bureaux. L'utilisation réussie des cartes de débit et de crédit a amélioré l'efficacité des services à Montréal et le service sera mis en œuvre ailleurs très bientôt. Nous avons reconnu récemment que les régions éloignées ont difficilement accès aux Bureaux des passeports. Pour y donner suite, des projets de sensibilisation et des stratégies d'accessibilité ont permis d'élargir les services. Du matériel promotionnel a été diffusé dans une variété de médias.

La Direction des opérations de l'Ouest, avec des bureaux à Winnipeg, Regina, Saskatoon, Edmonton, Calgary, Vancouver, Surrey et Victoria, a délivré 317 156 passeports. Le centre téléphonique de Surrey, initié cette année, a reçu 240 037 appels de la région, dont 31,3 p. 100 ont été répondus par des téléphonistes. Des bureaux pilotes ont mis en œuvre avec succès le service de carte de débit et de crédit et environ 30 p. 100 des clients ont tiré partie de cette option. De nouveaux processus ont été mis en œuvre pour desservir le ministère de la Défense nationale (MDN) et ont récolté des résultats remarquables et positifs. Des alliances établies avec des organismes gouvernementaux au niveau provincial et fédéral, y compris la GRC, CIC, les gouvernements provinciaux et les services consulaires à l'étranger, ont contribué à l'amélioration du partage de l'information. La vidéothèque de la région de l'Ouest a rendu possible la formation à distance dans des domaines tels que la gestion, les relations avec les clients, l'informatique et la sécurité personnelle. En dernier lieu, la Direction de l'Ouest a également mis en œuvre un modèle d'organisation horizontale et a habilité ses examinateurs.

La Direction des opérations de l'Ontario, avec des bureaux à Brampton, Hamilton, Kitchener, London, North York, Scarborough, St. Catharine's, Thunder Bay, Toronto et Windsor, a délivré 447 254 passeports. La productivité s'est maintenue en dépit du nombre irrégulier de clients, surtout grâce à la collaboration et à la bonne volonté du personnel qui a accepté d'aider dans d'autres bureaux. On a mis sur pied un nouveau système destiné à offrir un service pendant les fins de semaine, avec un point de service pour toute la région. De plus, deux bureaux pilotes ont mis en œuvre avec succès le service de carte de débit et de crédit. Grâce à l'élaboration de projets de sensibilisation de matériel didactique et promotionnel, on a réussi à sensibiliser les gens de la région aux services des passeports et aux procédures afférentes. On a évalué des pratiques et des procédures et les améliorations apportées ont eu un impact direct sur l'efficacité et les services. L'idée innovatrice d'un service d'aide mis à l'essai dans le but spécifique d'améliorer les systèmes d'archivage et de récupération de l'information a amélioré l'efficience opérationnelle des systèmes pilotes. Les examinateurs habilités ont amélioré leurs compétences afin de livrer de meilleurs services.

La Direction des opérations centrales, avec ses bureaux à Hull et Ottawa et ses responsabilités en matière de service par la poste, de titres de voyage pour réfugiés, de certificats d'identité et de passeports spéciaux, a rapporté avoir maintenu sa productivité nette ainsi que son rendement et 276 921 passeports ont été délivrés. Le changement chez les examinateurs engendré par l'habilitation de ceux-ci a amélioré le service aux clients. Des expositions et des présentations ainsi que des visites guidées pour les dignitaires en voyage ont fait la promotion des services des passeports. La révision des systèmes de repérage des demandes de passeport a amélioré le service auprès de la Chambre des communes et la qualité des services a été évaluée et surveillée pour le client principal - MDN.



Nombre de passeports délivrés par région *(en milliers)*

Fournir des services de qualité est d'une importance capitale pour le Bureau des passeports. La facilité avec laquelle les gens voyagent, par plaisir ou par affaires, constitue un indicateur de nos services et de notre succès.

En 1969, la Commission royale d'enquête sur la sécurité donne son appui aux projets d'ouverture de bureaux des passeports régionaux à la grandeur du Canada dans le but d'assurer un meilleur service au public. Trois bureaux ont été ouverts en 1970, soit à Montréal, Toronto et Vancouver, afin de recevoir et de traiter les demandes déposées en personne. Il y a maintenant au Canada 28 bureaux qui traitent plus de 80 p. 100 du million et quart de passeports canadiens délivrés chaque année.

Fournir des services de qualité est d'une importance capitale pour le Bureau des passeports. La facilité avec laquelle les gens voyagent, par plaisir ou par affaires, constitue un indicateur de nos services et de notre succès, particulièrement avec les demandes croissantes de voyages entre le Canada et les États-Unis.

Pendant la dernière année financière, plusieurs réalisations issues de nos plans à court et à long terme ont contribué à l'amélioration de l'efficience et de l'efficacité. De plus, les bureaux régionaux ont connu des résultats importants sur plusieurs plans.

Le Bureau des passeports a quatre directions d'opérations régionales : les opérations de l'Ouest, les opérations de l'Ontario, les opérations centrales et les opérations de l'Est. Il y a 28 bureaux de délivrance de passeports répartis dans tout le pays, de St. John's, Terre-Neuve, à Victoria, Colombie-Britannique. Le Président-Directeur général, 4 directeurs fonctionnels et 21 gestionnaires travaillent à l'administration centrale et il y a 4 directeurs opérationnels et 28 gestionnaires dans les bureaux régionaux et à l'administration centrale.


1
la qualité

Le Bureau des passeports délivre aussi des passeports diplomatiques, de couleur rouge, aux diplomates canadiens, aux dignitaires représentant le gouvernement, aux courriers diplomatiques et aux citoyens qui représentent officiellement le Canada aux conférences internationales d'ordre diplomatique.

Le Bureau délivre aussi un passeport spécial aux représentants du gouvernement du Canada qui se rendent à l'étranger en service commandé. C'est le cas des membres du Conseil privé qui ne font pas partie du Cabinet fédéral, des députés, des membres du Cabinet d'une province ainsi que des fonctionnaires et des particuliers désignés pour participer à des conférences qui ne sont pas de nature diplomatique.

S'ils voyagent aux frais du gouvernement, les membres de la famille d'un représentant officiel peuvent obtenir un passeport diplomatique ou un passeport spécial. C'est au ministre des Affaires étrangères et du Commerce international qu'il revient de déterminer leur admissibilité. Le passeport diplomatique et le passeport spécial sont valides pour cinq ans, mais le titulaire cesse d'y avoir droit et doit le rendre au Bureau des passeports, à la date où prennent fin son statut ou ses fonctions officiels.

Les missions du Canada peuvent délivrer, au nom du Bureau des passeports, des passeports d'urgence aux voyageurs canadiens qui se trouvent dans une situation exceptionnelle à l'étranger.

Le Canada délivre des titres de voyage pour réfugiés autorisés par la Convention de 1951 des Nations Unies relative au statut de réfugié. Ces documents sont remis aux résidents permanents et aux titulaires d'un permis du ministre auxquels le statut de réfugié a été accordé par Citoyenneté et Immigration Canada. Les titres de voyage pour réfugiés sont valides dans tous les pays autres que le pays d'origine du titulaire. Ils sont valides pour deux ans, mais peuvent être prorogés pour une période ne dépassant pas cinq ans, à raison d'un ou de deux ans à la fois.

Les certificats d'identité sont délivrés aux apatrides qui ont été admis au Canada, y ont résidé moins de trois ans et qui ne peuvent pas obtenir un document de voyage de leur pays d'origine. Le certificat d'identité est valide dans tous les pays qui figurent dans le document pour une période d'un an ou de deux ans, avec la possibilité de prorogation pendant un maximum de trois ans, à raison d'un an à la fois.

Services à long terme et à venir

Le Bureau des passeports est constamment à la recherche de nouvelles technologies qui lui permettront d'améliorer l'efficience et le service aux clients. Nous avons réalisé des progrès importants au niveau du Programme de perfectionnement de la technologie conçu pour intégrer les technologies de pointe au processus de délivrance des documents de voyage canadiens. Nous espérons que les changements tels le système d'opération de réseaux étendus et les fibres optiques sauront améliorer nos liens au sein de l'organisme et permettront un échange rapide d'information touchant nos clients.

Le Bureau des passeports étudie la délivrance possible d'une carte passeport et les sondages indiquent des résultats très prometteurs. Son but est de faciliter le passage aux frontières entre le Canada et les États-Unis.

De récents essais de CANPASS ont été menés à l'Aéroport international de Vancouver dans le but de démontrer les avantages de ce document de voyage frontalier, destiné aux voyageurs d'affaires qui traversent fréquemment les frontières canado-américaines.

Le Bureau des passeports espère pouvoir répondre continuellement aux besoins des Canadiens en matière de voyages et d'affaires. C'est un service nécessaire que nous sommes fiers d'entreprendre. Nous essayons de rendre le premier pas et chaque pas suivant d'autant plus facile. Cette année a su démontrer que le Bureau des passeports est tout à fait capable de s'adapter au changement et que ses services et son personnel ne connaissent aucune limite…

?> La popularité grandissante du voyage par chemin de fer au milieu du XIXe siècle donne lieu à une explosion du tourisme par toute l'Europe et entraîne l'effondrement du système des passeports et des visas. Pour réagir à cette situation de crise, la France abolit tout simplement le passeport et le visa, en 1861. D'autres pays européens suivent en 1914, l'obligation de détenir un passeport est éliminée pratiquement partout en Europe…jusqu'à la première guerre mondiale.<



protection et du voyageur et de notre pays par des inspections et des procédures de révision sécuritaires. L'efficacité des services repose sur le fait de satisfaire aux exigences en matière de sécurité tout en prenant en considération notre mandat général. Le Bureau des passeports est constamment et régulièrement à revoir et à améliorer les systèmes, les procédures, les politiques et la technologie afin de s'assurer que l'intégrité continue d'être une partie inhérente de ses services aux clients. L'année qui se termine a été le point de départ de plusieurs réalisations. De nouvelles technologies ont été revues et testées dans le but de protéger l'information contre le trafic et pour s'assurer que l'information électronique satisfait aux procédures et aux spécifications de sécurité des passeports. De plus, on a redoublé d'efforts dans le domaine de la recherche et du développement pour préparer l'avènement d'une nouvelle génération de passeports. Plusieurs forums et groupes de travail auxquels participaient des organismes nationaux et internationaux chargés de l'application de la loi et d'autres organismes ont examiné le crime frontalier, la falsification, la contrefaçon et d'autres crimes liés aux passeports.

La rentabilité et la productivité

Le Bureau des passeports est un organisme très motivé, axé sur le service qui respecte ses normes élevées tout en étant financièrement responsable. Face aux demandes changeantes des clients pour des passeports et des services de voyage, au besoin croissant d'efficacité pour des voyages aux États-Unis et à l'augmentation de l'ensemble des voyages dans le monde entier, le Bureau des passeports s'efforce de fournir des services rentables. Les nouvelles technologies comportent de nets avantages financiers, tout spécialement les projets pilotes de cartes de crédit et de débit et les services téléphoniques informatisés, qui répondent aux besoins du client tout en réduisant la tension exercée sur les ressources financières et humaines. La rationalisation organisationnelle et administrative a amélioré l'efficience et a rapproché les décideurs des clients.

La collaboration interministérielle et intergouvernementale

Le Bureau des passeports fournit des services efficaces en collaboration avec un grand nombre d'organismes gouvernementaux fédéraux, provinciaux et étrangers…plus efficace est la communication, plus efficaces sont les services de passeport. Nous avons également un grand impact sur les opérations et les préoccupations de la GRC, Interpol, Citoyenneté et Immigration (CIC), et Revenu Canada. CIC est un partenaire important dans l'amélioration des activités frontalières et comme force de dissuasion de l'utilisation de documents frauduleux et contrefaits; les corps policiers au pays et ailleurs contribuent régulièrement à la planification et aux stratégies de sécurité; et le partage général de l'information aide à améliorer les activités frontalières et à réduire la vulnérabilité du Canada aux crimes : la contrebande et l'immigration illégale étant deux problèmes importants. La contribution du Bureau des passeports à la planification et à l'organisation à l'échelle du gouvernement nous aide à fonctionner d'une façon plus rentable, tout en respectant les règlements et les politiques du Canada.

L'importance de nos employés

Le facteur qui contribue le plus au succès est notre personnel. Son dévouement au service, ses relations courtoises envers les clients du Bureau des passeports et sa contribution au développement de programmes ont aidé le Bureau des passeports à devenir un modèle d'autofinancement d'organisme de service spécial (OSS). L'OSS a été créé par le Gouvernement du Canada dans le but d'améliorer les services aux Canadiens et il met l'accent sur l'usage de saines pratiques de gestion des affaires quant à la prestation des services. Le Bureau des passeports a reconnu le fait que de développer les compétences, la formation et le talent ouvre la porte aux occasions d'affaires et favorise la venue de nouveaux services. Vu que les compétences nécessaires à l'avenir évoluent rapidement, à tous les niveaux de l'organisation, nous devons nous assurer que le personnel du Bureau sera en mesure de donner un bon rendement. Un de nos récents succès réside dans l'habilitation de nos examinateurs de première ligne, ce qui exige une plus grande habileté à analyser et à résoudre des problèmes et à pouvoir répondre à tous les niveaux de demandes, améliorant ainsi la qualité de nos services. Les concepts de l'apprentissage continu, la formation en informatique, les programmes de reconnaissance et le développement entre les fonctions continuent de produire un impact mesurable sur notre efficacité et sur la qualité de nos services.

Nos services relatifs aux documents de voyage

La plupart des Canadiens connaissent le passeport de 24 pages, de couleur bleue. Celui-ci est actuellement délivré à plus de six millions de citoyens canadiens et est utilisé lors de voyages occasionnels, tels les voyages d'agrément ou d'affaires. Ce passeport représente actuellement 98 p. 100 de tous les documents de voyage délivrés. Il est valide pour une durée de cinq ans. Les enfants de moins de seize ans peuvent être inscrits dans le passeport de l'un de leurs parents ou posséder leur propre passeport.

Le passeport de 48 pages ressemble beaucoup au passeport de 24 pages, mais vu son volume, il convient plus particulièrement aux voyageurs dont les déplacements à l'étranger sont fréquents, par exemple les gens d'affaires.

Lorsque les Canadiens ont l'intention de visiter un pays étranger, il y a de fortes chances qu'ils auront besoin des services offerts par le Bureau des passeports. Très souvent, la première démarche de leur long voyage sera l'obtention d'un passeport. Il y a peu de moments de plus grande frénésie, lorsqu'on se prépare à entreprendre un voyage outremer, que celui de recevoir son passeport - les rêves de voyage deviennent réalité, les voyages d'affaires se concrétisent. Ce document fédéral officiel, reconnu sur le plan international par des traités multilatéraux, est réputé dans le monde entier pour son authenticité et l'intégrité de son processus de délivrance. Un voyageur qui détient ce document se sent en sécurité et protégé.

Le Bureau des passeports délivre le passeport de 24 pages, celui le plus demandé, ainsi que les passeports diplomatiques, spéciaux et d'urgence, les certificats d'identité et les titres de voyage pour réfugiés. Le Bureau est responsable de la révocation, de la retenue, de la récupération ainsi que de l'utilisation de tous ces documents et fournit de l'aide aux missions qui délivrent des passeports à l'étranger. Toutes ces questions et autres problèmes liés aux documents de voyage canadiens sont supervisés par le Bureau, comme le précise le Décret sur les passeports canadiens. Le Bureau des passeports investit fierté, soin et engagement dans ce processus, et cherche constamment de nouvelles approches pour faire en sorte que le Bureau des passeports offre des services parfaits cette année et à toutes les années.

Pour atteindre ce but, le Bureau des passeports a trois engagements principaux. Le premier et le plus important est notre engagement vis-à-vis nos clients et les citoyens du Canada, et au moyen du perfectionnement continu de l'organisation, de la technologie et des ressources, nous répondons à leurs attentes en livrant des services de qualité. Le deuxième est notre engagement envers le gouvernement du Canada et ses composantes, puisque les citoyens estiment que le passeport est le document principal qui représente les personnes et le pays. Nous sommes par conséquent responsables de l'image, de la sécurité et de la sûreté de ce pays en collaboration avec d'autres organismes gouvernementaux provinciaux et fédéraux. Finalement le troisième engagement : aucun organisme ne peut fonctionner sans les efforts et les compétences de ses ressources humaines. Le Bureau des passeports respecte ses employés qui de leur côté dépassent ses attentes et continuent à faire de l'organisme un succès reconnaissable et visible.

Pendant l'année 1996-97, le Bureau des passeports a entrepris avec succès plusieurs démarches en vue d'atteindre ses buts à court et à moyen terme. Il a aussi connu de bons résultats au niveau de plusieurs améliorations dans la technologie, le service et l'organisation. Plusieurs projets à long terme progressent selon les prévisions et divers projets pilotes ont démontré des résultats précoces et gratifiants. De plus, des plans gouvernementaux et au niveau de l'entreprise ont été mis en œuvre cette année, y compris l'amélioration de la collaboration interministérielle et intergouvernementale, la liaison et le partage d'information - éléments importants pour la gestion des demandes de voyage toujours croissantes.

Cette année, notre habileté à répondre aux changements rapides, allant des développements technologiques à la gestion réussie des projets pilotes à travers le pays, a été mise à l'épreuve. Afin de clarifier nos réalisations et de mesurer notre succès cette année, le Rapport annuel est divisé en cinq parties principales - chaque partie constitue un élément important de notre organisme, un fondement nécessaire à la prestation de services de qualité et représente des petits pas en vue de notre plus grand voyage. Le Bureau des passeports est motivé à réaliser un rendement supérieur dans trois domaines: la qualité des services, la sécurité et la rentabilité (Engagement 1). En plus, deux autres domaines nous préoccupent : le Bureau des passeports s'efforce de contribuer de façon significative à la collaboration interministérielle et intergouvernementale (Engagement 2) et de reconnaître l'importance de son personnel. (Engagement 3). Au moyen du développement efficace, du perfectionnement et de l'apport d'améliorations constantes, la gestion efficace de ces cinq éléments influence directement le succès de notre année et de notre organisme.

La qualité du service

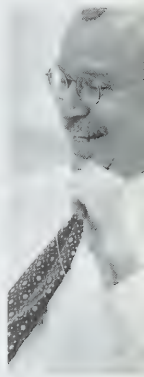
La qualité de notre service est notre atout le plus visible auprès de nos clients. La façon dont nos clients nous perçoivent et réagissent à nos services est un reflet direct de la qualité de ceux-ci. Cela représente plusieurs facettes de notre organisme, visant l'amélioration de nos produits, incluant des domaines tels que la satisfaction des clients, le développement des services et l'efficacité avec laquelle nous livrons ces services. Certaines de nos réalisations cette année comprennent l'analyse, le développement et la mise en œuvre de nouveaux procédés et de technologies de l'information pour accroître l'efficacité. Pour les besoins d'un avenir rapproché, des points comme les liens WEB, le paiement par cartes de débit ou de crédit et les cartes passeports pour les besoins pressants de voyage sont à l'état de développement ou de projet pilote. Des communications accrues au niveau opérationnel ont amélioré la coordination de la livraison des services. Des projets promotionnels et de sensibilisation ont augmenté notre accessibilité dans tout le pays pour nous aider à traiter les besoins particuliers de nos clients.

La sécurité

Tandis que le Bureau des passeports tente constamment de satisfaire aux besoins des clients, il doit aussi assurer la


Un voyage de mille milles...
>début

Nous avons appris cette année que plus nous en faisons, plus nous pouvons en faire.



L'année 1996-97 fut *une année mouvementée.* Le Bureau des passeports s'est aligné vers ses objectifs à court et à long terme et a réalisé de nombreuses améliorations sur le plan de la technologie, du service et de l'organisation. De nombreux projets à long terme ont progressé comme prévu et plusieurs projets pilotes ont démontré des résultats précoces et prometteurs. De plus, nous avons mis en œuvre cette année des plans gouvernementaux y compris l'amélioration de la collaboration interministérielle et intergouvernementale, la liaison et le partage d'information - facteurs importants dans la gestion des demandes de voyage.

Pendant l'année, nous avons dû faire face à une baisse inattendue du côté des demandes, mais nous avons su réagir à cette baisse de revenus et avons fini l'année avec un surplus. Cet exploit est attribuable à l'habileté de notre équipe de gestion qui a su s'adapter rapidement aux nouveaux besoins en matière de ressources et d'opérations.

La technologie de pointe, l'amélioration des processus de demande, nos mesures de sécurité, nos alliances avec d'autres organismes…il ne s'agit là que de quelques-unes des réalisations découlant de nos efforts cette année. Il est important de souligner les changements positifs mis en œuvre par notre personnel pour améliorer la livraison des services.

Il est clair d'après le Rapport annuel de cette année que nous avons réalisé des progrès remarquables dans l'atteinte de nos objectifs et de nos engagements et j'ai confiance que nous continuerons à nous surpasser afin d'offrir des services économiques, efficaces et de haute qualité à tous les Canadiens. Nous avons fait nos preuves, nous avons survécu au changement avec autorité et compétence et j'ai pleinement confiance en notre habileté à continuer dans cette direction.

Nous avons appris cette année que plus nous en faisons, plus nous pouvons en faire.



Le Président-Directeur général,
Michael J. Hutton



Le P.-D.G.

Droits

Le coût du passeport sert à recouvrer les frais pour la délivrance, la livraison et la production de tous les documents de voyage en fonction de la sécurité et d'un rapport coût/efficacité optimal.

Temps d'attente

Le délai d'attente moyen pour le service est de vingt minutes. Selon les dernières données, 85 p. 100 de tous les clients sont servis en vingt minutes.

Délai de traitement

Le délai de traitement moyen d'une demande de passeport envoyée par la poste est de dix jours ouvrables; il est de cinq jours ouvrables quand la demande est présentée en personne.

Nombre de visites au bureau

Les Canadiens qui présentent une demande de passeport en personne doivent en général se présenter deux fois à nos bureaux: une fois pour déposer la demande et une autre pour prendre possession du passeport.

Durée de l'examen

L'examen d'une demande dure en moyenne cinq minutes si la demande présentée par le client répond à toutes les exigences.

Offre

La norme d'offre est de servir 85 p. 100 de nos clients en personne. Il existe 31 points de services, soit 28 bureaux de délivrance, le service des certificats d'identité, le service des voyages officiels et le service de traitement des demandes postales. Depuis quelques années, environ 15 p. 100 seulement des demandes traitées au Canada sont envoyées par la poste.

Commodité

Tous les bureaux des passeports doivent être situés à proximité d'un stationnement et dans des immeubles accessibles aux personnes ayant une invalidité.

Heures d'ouverture

Les bureaux des passeports ouvrent au moins sept heures et demie par jour. Certains bureaux sont ouverts jusqu'à neuf heures et demie par jour. Un système de réponses téléphoniques informatisées est mis à l'essai afin de répondre aux questions les plus courantes 24 heures sur 24.

Sécurité du document

Le Bureau des passeports est conscient du fait que le passeport canadien représente une cible privilégiée pour les personnes qui veulent profiter des privilèges qu'il comporte. La période de validité de cinq ans coïncide avec la durée de vie de la conception du document, nous permettant de profiter des nouvelles technologies de pointe dans le domaine de la sécurité à incorporer dans nos passeports.

Document conforme aux normes internationales

Tous les documents de voyage délivrés par le Bureau des passeports respectent ou dépassent les critères internationaux définissant le format, les modalités de délivrance et l'intégrité des documents de voyage internationaux.

Service d'urgence

Au Canada, le Bureau des passeports assure le service d'urgence après les heures de bureau, pendant les fins de semaine et pendant les jours fériés. Quand un passeport est perdu à l'étranger, on délivre un passeport d'urgence.

Protection des renseignements personnels

Tous les renseignements personnels concernant les requérants sont protégés.

Réputation des documents

Tous les documents délivrés par le Bureau des passeports sont respectés dans le monde entier.

Habilitation des examinateurs

Les examinateurs sont habilités à résoudre des questions complexes au moment de l'examen.

Compétence des examinateurs

Les examinateurs rencontrent les exigences d'accréditation fixées par le Bureau des passeports.

Reconnaissance des bons services

Le Bureau reconnaît et récompense les employés qui se distinguent au plan de la qualité du service.

Communications avec le public

Le Bureau des passeports sert la population dans les deux langues officielles et offre un service d'ATS aux personnes sourdes. En outre, les demandes de passeport sont offertes en Braille et sous format électronique destiné aux personnes ayant une déficience visuelle. Tous les requérants peuvent se renseigner sur nos services grâce à un numéro sans frais disponible tous les jours 24 heures sur 24. Des représentants sont disponibles pour le service du lundi au vendredi, de 9 h à 17 h, heure locale. Le P.-D.G répond à toute correspondance qui lui est adressée par le grand public dans un délai de 30 jours ouvrables.

Service au public

Tous les employés du Bureau des passeports qui traitent avec le public assurent un service courtois, obligeant, aimable et empathique.



et nos valeurs

Un service de qualité

Nous assurons un service de qualité qui comble ou dépasse les attentes du public canadien.

Un personnel de qualité

Nous nous engageons à recruter et à former des personnes de qualité.

L'intégrité

Nous délivrons des documents de voyage qui jouissent d'un prestige international.

La sécurité

Nous veillons constamment à assurer la sécurité des documents de voyage et des procédés de production.

La rentabilité

Nous délivrons des documents de voyage au public canadien avec un souci constant de rentabilité.

Le rendement

Nous assurons une gestion saine et efficace de la prestation de nos services.

La recherche et le développement

Nous consacrons temps, efforts et ressources à la recherche, en vue d'améliorer le produit et la technologie de production.

La reconnaissance des réalisations

Nous encourageons le maintien de normes élevées de rendement chez nos employés et reconnaissons leurs réalisations.

V> Être un modèle exemplaire de réussite et d'efficacité de prestation de services au sein du gouvernement.

M> Notre objectif fondamental consiste à faciliter les déplacements des Canadiens dans le monde en fournissant des documents et des services respectés au niveau international. Nous formons également des alliances avec d'autres organismes gouvernementaux afin de fournir des pièces d'identité sûres et des services.


notre
vision
> mission

Un mot du P.-D.g. Page 8

Introduction Page 10

1 La qualité Page 14

2 La sécurité Page 20

3 La rentabilité Page 24

4 La collaboration Page 28

5 Nos employés Page 32

La mesure de notre succès Page 36

Les États financiers Page 40



RA 96
> 97

table des matières



en mouvement

Bureau des passeports
Passport Office

Un organisme du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

Canada

RA 90
> 07



en mouvement

LE BUREAU DES PASSEPORTS DU CANADA – NOUS FAISONS LES PAS NÉCESSAIRES POUR ASSURER LE SUCCÈS

3 1761 11552604 8